

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Hanna Heikkinen

ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLINEN LUOTTAMUS

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Hallintotieteet
Pro Gradu

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen tausta	6
1.2. Tutkimuksen menetelmät ja käsitteet	7
1.2.1. Luottamus	8
1.2.2. Epäluottamus	13
1.2.3. Esimies- ja alaistaidot	14
2. LUOTTAMUKSEN SYNTY JA YLLÄPITO	18
2.1. Luottamuksen syntyprosessi	19
2.2. Työntekijän panostus luottamuksen syntyyn	23
2.3. Luottamuksen ylläpito	25
3. LUOTTAMUKSEN MENETTÄMINEN JA PALAUTTAMINEN	28
3.1. Luottamuksen menettäminen ja menettämisen seuraukset	28
3.2. Luottamuksen takaisin saannin keinot	33
4. JOHTAMISEN MERKITYS LUOTTAMUKSESSA	37
4.1. Esimies luottamuksen suunnannäyttäjänä	38
4.2. Luottamusta rakentavan johtajuuden malli	47
4.3. Luottamus pääomana	48
4.4. Esimiehen suhde omaan esimieheensä	50
4.5. Luottamusta lisäävä vuorovaikutus	51
4.5.1. LMX-teoria	56
4.5.2. Luottamuksen merkitys etätyössä	58

5. LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	61
5.1. Työhyvinvointiin panostaminen lisää luottamusta	61
5.2. Luottamuksen merkitys monikulttuurisessa työyhteisössä	66
5.2. Sanomaton viestintä	71
6. KESKEISET HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7. POHDINTA	81
LÄHDELUETTELO	85
LIITTEET	
LIITE 1. Eri tutkijoiden käsityksiä luottamuksen sisällöstä	102
LIITE 2. Miten esimies saa saavutettua alaistensa luottamuksen ja mitkä ne keinot ovat?	103
LIITE 3. Luottamuksen puutteen vaikutukset	107
LIITE 4. Luottamusta heikentävät tekijät	109
LIITE 5. Luottamuksen takaisin saannin keinot	110

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Epäluottamuksen kehä	31
Kuvio 2. Luottamuksen ydinasiat esimies-alaisuudessa	43
Kuvio 3. Luottamusjohtaminen ja vuorovaikutuksen pääomat	49
Kuvio 4. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli	65
Kuvio 5. LMR-malli	70
Taulukko 1. Miten alainen saa saavutettua esimiehen luottamuksen?	76

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö**Tekijä:** Hanna Heikkinen**Pro gradu -tutkielma:** Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtaminen**Työn ohjaajat:** Esa Hyyryläinen**Valmistumisvuosi:** 2020**Sivumäärä:** 110**TIIVISTELMÄ:**

Tämän Pro Gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää miten esimies saa saavutettua alaistensa luottamuksen ja mitkä ne keinot ovat sekä miten alainen saa saavutettua esimiehensä luottamuksen? Millaisia vaikutuksia luottamuksen puute voi aiheuttaa ja onko luottamuksen takaisin saavuttamiseksi joitakin keinoja sekä onko luottamuksen takaisin saavuttaminen edes mahdollista? Lisäksi tarkastelun kohteena on luottamuksen merkitystä työhyvinvoinnille moni- ja monokulttuurisissa työyhteisöissä.

Työ on laadullisen tutkimuksen kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastelen kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta luottamusta esimiehen ja alaisen näkökantilta. Tutkimuksessa käytetyt varhaisimmat lähteet ovat 1960-luvulta, mutta pääpaino on 2000-luvun lähteissä.

Tutkimusten perusteella luottamusta ja epäluottamausta voidaan ilmaista eri tavalla. Voidaan todeta, että luottamuksen olosuhteet vaihtelevat tilanteiden mukaan. Luottamus voi näyttäytyä molemminpuolisena tai yksisuuntaisena. Se on läsnä jatkuvasti, vaikka sitä ei voikaan nähdä. Luottamus välittyy henkilöiden sa-
noina, tapoina ja käyttäytymisenä.

Luottamuksen syntyminen nähtiin alkavan jo esimiehen ja alaisen ensimmäisessä kohtaamisessa, työpaikka haastattelussa. Tutkimukset osoittivat, että luottamuksen syntymiseen ja sen ylläpitämiseen vaikuttavat esimies ja alainen yhdessä. Oikeanlaisella kommunikoinnilla, työhyvinvointiin panostamisella yhteisten tavoitteiden asettamisella ja pelisääntöjen luomisella nähtiin olevan huomattava merkitys luottamuksen syntymiselle.

Voidaan todeta, että luottamus heijastuu johtoportaan käytöksenä, joka välittyy koko organisaatioon. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus nähtiin mono- ja monikulttuurisissa työyhteisöissä tärkeäksi, koska se vaikuttaa organisaation toiminnan tehokkuuteen ja taloudelliseen tulokseen. Esimiehen ja työntekijöiden yhdessä tehdyt suunnitelmat ja päätöksenteot havaittiin lujittavan luottamusta, sitouttavan työntekijöitä organisaatioon ja tiimiinsä sekä vähentävän ihmisten välistä epävarmuutta.

Epäluottamus näyttäytyi tuloksissa negatiivisena ilmiönä, johon puuttuminen vaatii rohkeutta ottaa asia puheeksi. Luottamuksen menettäminen voi syntyä vähitellen tai yhden tapahtuman seurauksena. Epäluottamuksen havaittiin heikentävän työhyvinvointia. Luottamuksen menettämisen seurauksena havaittiin motivaation puutetta, yhteistyön haluttomuutta, kommunikoinnin vähentymistä ja sairaslomien lisääntymistä sekä johtamiseen käytettyjen kustannusten nousemista ja liiketoiminnan heikkenemistä.

Tutkimuksissa havaittiin, että luottamuksen voi menettää helpommin kuin saada. Merkittävänä tekijänä tulosten perusteella voidaan nähdä esimiehen rooli luottamuksen takaisin saamisessa. Esimiehen on mahdollista saada takaisin alaisensa luottamus toimimalla oikeudenmukaisesti, käyttäytymällä luottamuksen arvoisesti ja arvostamalla alaisiaan. Kommunikoinnin tärkeys nousi luottamuksen takaisin saavuttamisen keinoista tärkeimmäksi tekijäksi.

AVAINSANAT: luottamus, luottamuksen menettäminen, luottamuksen takaisin saanti, luottamus esimieheen, vuorovaikutus, työhyvinvointi

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Pro Gradu -tutkielman aihetta miettiessäni, minua alkoi kiinnostamaan luottamus ja miten se vaikuttaa esimiestyössä. Vietämme työpaikalla kolmasosan vuorokaudestamme, joten tämä on mielestäni tärkeä aihealue työhyvinvoinnin kannalta. Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) teettämän kansalaiskyselyn mukaan 97 prosenttia vastanneista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että työpaikalla on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri.

Luottamus on aiheena hyvin ajankohtainen. Suomen työpaikoissa luottamusta koetellaan nyt eri tavoin. Suurilta työnantajilta välittynyt viesti sisäisistä luottamuksen riittämättömyydestä, esimerkiksi Suomen hallituksen kaatuminen vuonna 2019, kertoo yhteisen tavoitteen tärkeydestä. Luottamus valtioon, Suomen eduskuntaan ja hallitukseen sekä yleisesti ottaen turvallisuuteen ja työelämään on muuttunut. Työelämän muutoksen ja sinne kohdistuvat kiire ja jatkuvat muutokset horjuttavat työntekijöiden ja heidän esimiestensä luottamusta. Luottamus on läsnä johtamisessa, esimiestyössä ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Luottamusta on tutkittu jo yli 60 vuoden ajan. 1990-luvun loppupuolella sen tutkiminen monelta eri kannalta lisääntyi aina näihin päiviin asti (Keskinen: 2005: 78). Vuosisatojen aikana ihmisten ja valtakuntien erilaiset tilanteet ovat vaikuttaneet ihmisten luottamukseen johtohenkilöitä kohtaan. Aivojen tutkijat ovat havainneet mekanisme, jotka auttavat luottamukseen liittyvien nopeiden päätösten tekemisessä (Tooby & Cosmides 2005: 58–59; Dunbar 2007: 21–27). Luottamus vaikuttaa myös ihmisten tapaan analysoida tapahtumia (Kramer 2009: 69–77).

Minä en käsittele tässä työssäni luottamuksen historian varhaisia vaihteita. Tulen käymään läpi noin 60 vuoden ajalta todettuja johtopäätöksiä ja teorioita luottamuksesta, mutta pääpaino on kuitenkin 2000-luvun kirjallisuudessa, koska viimeisen 20 vuoden aikana luottamusta on tutkittu työyhteisöissä monia eri näkökulmia käyttäen. Tässä työssä käsittelen luottamusta ihmisten välisenä toimintana. Tarkastelun ulkopuolelle jää luottamus yksilön

ominaispiirteenä (taipumus luottaa tai olla luottamatta) tai luottamus esineeseen tai asiaan.

Esimiehen ja alaisten välinen luottamus muuttui 1990-luvun lamavuosien jälkeen. Tähän vaikutti lyhyiden työsuhteiden lisääntyminen sekä työn jatkuvuuden ennalta-arvaamattomuus. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 239.) Työn epävarmuus on jatkunut jo yli 20-vuotta, joka on luonut esimiestyölle erilaisia haasteita. Johtamistyyli on muuttunut Max Weberin byrokraattisesta ja Frederic Taylorin hierarkkisesta johtamistyylistä pois päin. Nykyajan johtajilta kaivataan nopeaa reagointia ja oikeanlaista kommunikointia.

1.2. Tutkimuksen menetelmät ja käsitteet

Työni on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastelen kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta luottamusta. Kuvaileva kirjallisuuskatsauksesta käytetään myös nimitystä traditionaalinen kirjallisuuskatsaus. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alalaji on integroiva katsaus. Siinä voidaan tarkastella uusia aiheita ja se antaa tutkijalle systemaattisen kokonaiskuvan oman alan tieteellisten ongelmien kehityksestä ja muutoksesta laaja-alaisesti. (Torraco 2005: 356; Salminen 2011: 6–7, 39.) Luottamukseen liittyvää kirjallisuutta ja julkaisuja löytyi paljon, joten kirjallisuuskatsaus on luonteva ja mielenkiintoinen valinta aiheeksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten esimies saa saavutettua alaistensa luottamuksen ja mitkä ne keinot ovat?
- Miten alainen saa saavutettua esimiehensä luottamuksen?
- Millaisia vaikutuksia luottamuksen puute voi aiheuttaa ja onko luottamuksen takaisin saavuttamiseksi joitakin keinoja?
- Onko luottamuksen takaisin saavuttaminen edes mahdollista?
- Luottamuksen merkitystä työhyvinvoinnille moni- ja monokulttuurisissa työyhteisöissä.

Organisaatioon ja esimieheen luottaminen ovat kaksi eri asiaa (Laine 2010: 30). Kohde-ryhmäksi valitsin johtajat, joilla on alaisia ja käytän tässä työssä heistä nimitystä esimies. Tarkastelen asiaa alaisen sekä esimiehen näkökulmasta. Työssäni käsittelen ainoastaan esimiehen ja alaisen välistä luottamusta ja miten se saataisiin pysymään mahdollisimman hyvänä sekä joustavana. Luottamusta esimiesten ja alaisten välillä voidaan rakentaa sekä ylläpitää hyvin monella tavalla. Tulen käsittelemään erilaisia keinoja ylläpitää luottamusta erikseen esimiehen ja alaisen kannalta. Tämän lisäksi tarkastelen epäluottamukseen johtavia syitä ja luottamuksen takaisin saamisen keinoja.

Seuraavissa alaluvuissa tulen avaamaan luottamukseen liittyvät käsitteet: luottamus, luottavuus, luottavaisuus, epäluottamus sekä esimies- ja alaistaidot.

1.2.1. Luottamus

Luottamus on vuorovaikutusprosessi kahden ihmisen välillä, esimiehen ja työntekijän (Kalliomaa & Kettunen 2010: 33). Luottamus vaatii kaksi ihmistä; toinen on luottamuksen kohde ja toinen ilmaisee luottamustaan luottamuksen kohteelle (Six & Huberts 2008: 65–69, Viinamäki & Katajamäki 2015: 59). Luottamus on henkilökohtainen ja yksilöllinen tunne (Creed & Miles 1996: 19). Työpsykologit ovat tutkineet luottamusta jo yli 50 vuotta (Keskinen 2005: 78). Laine (2009: 12) jaottelee luottamuksen perusluottamukseksi ja pidemmällä aikavälillä syntyneeksi luottamukseksi. Perusluottamus käsittää kyvyn luottaa, esimerkiksi yleisesti ottaen ihmisiin, vaikka luottamus välillä joidenkin yksilöiden kohdalla menetetäänkin. Tämä näyttäytyy satunnaisissa tapaamisissa, mutta ei synnytä pidempää kanssakäymistä. (Laine 2009: 12.)

Luottamus on yksi työelämän arvoista. Saarikosken (2006: 15) mielestä arvot eivät konkretisoidu, jos ne ovat vain puheen asteella. Hänen mukaan arvojen tulisi näkyä henkilöiden käytöksessä (Saarikosken 2006: 15). Aarnikoivun (2010: 87–88) mielestä luottamuksen saaneen esimiehen ei tarvitse toimia joka kerta alaistensa toiveiden mukaisesti. Luottamus ansaitaan perustelemalla päätökset ja toimimalla johdonmukaisesti. Luottamus ei ole itsestään selvyys, vaan se on ansaittava. (Aarnikoivun 2010: 87–88.) Luottamuksen

saavuttaminen luo pitkäaikaisen positiivisen suhteen, jota Savolaisen (2013: 291) mukaan ei helposti pystytä menettämään.

Kognitiiviset, eli tiedolliset toiminnot ohjaavat ihmistä toimimaan eri tilanteissa. Luottamukseen sisältyy havaintoja ja päätelmiä esimiehen sekä alaisen välisen vuorovaikutuksen kulusta ja yhteisestä menneisyydestä. Jokaisessa organisaatiossa on omat toimintatapansa, jotka osaltaan vaikuttavat luottamuksen ylläpitoon ja rakentumiseen. Organisaatioissa saattaa olla pitkältikin ajalta historiaa, joka vaikuttaa luottamuksen kokemiseen. (Keskinen 2005: 79.)

Luottamus syntyy tyhjästä, kun kaksi ihmistä ovat alkaneet luottaa toisiinsa, he uskovat luottavansa myös muihin ihmisiin. Tätä ilmiötä kutsutaan Uslanerin (2002: 2, 7, 9) mukaan yleistäväksi luottamukseksi, jota pidetään modernissa yhteiskunnassa ominaisuutena. Capella (2002: 230) sekä Larzelere & Huston (1980: 596) käyttävät yleisestä luottamuksesta termiä interpersoonallinen luottamus, jossa luottamuksen kohteita on aina yksi. Sen sijaan rajaavassa luottamuksessa ihmiset luottavat vain lähipiirinsä ja paikallisen yhteisönsä ihmisiin, joiden kesken luottamus on ansaittu (Uslaner 2002: 2, 7, 9). Uslaner (2002: 2, 7, 9) uskoo, että luottamuksen välistä suhdetta ei ole ihmisten välillä, jotka eivät tunne toisiaan.

Cummings ja Bromiley (1996: 303) luonnehtivat luottamustahenkilöiden väliseksi liitoksi, jossa kumpikin osapuoli toimii odotetulla tavalla ilman toisen hyväksikäyttöä. Viinamäen ym. (2015: 59) mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksen aikana. Savolainen, Lopez-Fresno ja Ikonen (2014: 232) kuvailevat luottamusta aineettomana ja ihmisten ominaisuutena, joka näyttäytyy henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä ja ryhmätyöskentelyssä. Luottamus on hiljaista ja se voi helposti kadota (Savolainen ym. 2014: 233).

Benfied luonnehti vuonna 1958 lähipiiriin luottamista ”amoraaliseksi familismiksi” (Ilmonen 2000: 174). Luottamusta ei voi synnyttää väkisin (Luhmann 1995: 125), vaan Laienen (2010: 21) mukaan ansaittu luottamus tuntuu työntekijästä paremmalta ja se on työyhteisön kannalta hedelmällisempää. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007: 108–109) mielestä

ihmiset eivät saa lähteä arvailemaan toisen tunteita, sillä heidän mukaansa arvailut ja todelliset tunteet harvoin kohtaavat, koska omat ja toisen henkilön tunteet sekoittuvat keskenään ja vääristyvät. Tunteista tulisi kertoa suoraan, eikä pitää sisällään tai ei myöskään ilmaista niitä ei-verbaalisesti, kuten tuhahtelemalla, välttelemällä aiheita tai henkilöitä (Saarinen & Aalto-Setälä 2007: 114–115; Salminen 2016: 14).

Jo varhaisissa tutkimuksissa 1960-luvulla (Blau 1964: 146; Wason 1960: 129–140) on todennut, että luottamukseen liittyy oikeudenmukaisuus. Holtzin (2013: 1915) uudemmissa tutkimuksissa saatiin tähän vahvistus. Hänen mukaansa luottamus on oikeudenmukaisuuden tuntemuksen jälkeinen lopputulos, mutta luottamus on kuitenkin läsnä ennen varsinaista kokemusta oikeudenmukaisuudesta (Holtz 2013: 1915).

Ihmisten on luotettava toisiinsa, jotta vuorovaikutus ja verkostoituminen voi alkaa. Keskinen ja Teräksen (2008: 12–13) mukaan osa luottamusteeman tutkijoista on kuvaillut luottamuksen olevan sosiaalisen pääoman alku ja toiset taas lopulliseksi tuotokseksi. Keskinen ym. (2008: 12–13) ovat kuitenkin sitä mieltä, että luottamus ilmenee sosiaalisen pääoman avulla tavoitteeksi tulokseksi. Heidän mukaan määrityksestä tekee vaikeaa ihmisten yhtäaikaista uskomista ja epäluuloisuus samaan asiaan (Keskinen ym. 2008: 12–13).

Laineen (2010: 13–15, 19, 36–37) tutkimusten mukaan luottamus näyttäytyy elämässä jatkuvasti. Se on kahden ihmisen välille syntynyt tunnetila, joka pohjautuu aiempaan omakohtaiseen kokemukseen tai kuultuun tietoon, jossa kumpikin osapuoli pystyy avoimesti kertomaan ajatuksistaan. Luottamus on näkymätön ilmiö ja se muuntautuu eri tilanteisiin eri tavalla, joten sitä on yksiselitteisesti vaikea tulkita. (Laineen 2010: 13–15, 19, 36–37.) Luottamuksen määrä ei ole vakio, vaan se pyrkii jatkuvasti lisääntymään tai vähentämään vuorovaikutuksen ja ympäristön muutosten myötä (Fox 1974: 102–119).

Luottamus perustuu sopimuksen pitämiseen ja se saavutetaan omalla käyttäytymisellä (Peterson 1998: 431). Siihen vaikuttaa oleellisesti rehellisyys, jota ilman luottamus ei

rakennu kahden henkilön välille (Keskinen 2005: 78). Laineen (2010: 20) mielestä luottamushetkeen sisältyy riskinotto. Henkilöiden on uskallettava luottaa tuntemattomaan, jotta saa omaa tarkoitusperäänsä toteutumaan (Laineen 2010: 20).

Luottamuksesta on useita määrittäjiä ja kaikkiin niihin liittyy tunne. Jos kumpikin osapuoli on positiivisesti, avoimin mielin vuorovaikutussuhteessa mukana, luottamus syntyy helposti. Jos toisella on toista kohtaan varauksellisuutta, voi vastapuoli aistia sen epäluottamuksena häntä kohtaan. (Ilmonen 2000: 57.) Psykologiassa luonnehditaan luottamusta kognitiivisena, emotionaalisena ja suorana käyttäytymisenä (Bloqvist 1995: 7).

Sydow (1998: 35) luonnehtii luottamusta aivan eri tavalla kuin muut aikaisemmat tutkijat. Hänen mukaansa luottamus alkaa vasta sitten, kun tietäminen loppuu. Seligmanin (1997: 79) mukaan luottamus näyttäytyy, kun muita keinoja ei ole enää käytössä, eli vasta pakon edessä. Fukuyamalla on muihin luottamuksen tutkijoihin myöskin aivan erilainen käsitys luottamuksesta. Hänen mielestään se näyttäytyy vain tavaratuotannossa ja talouteen liittyvissä palveluissa. Fukuyman mukaan luottamus ei kuulu ollenkaan sosiaalisiin ihmisuhteisiin. (Ilmonen 2000: 75.)

Lin (2001: 147) uskoo, että luottamus ei vaadi kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa. Hänen mukaansa ihmiset luottavat kansakuntamme suuriin johtajiin, vaikka heitä ei ole edes tavattu (Lin 2001: 147). Giddens (1991: 29, 34) taas kuvailee luottamusta johonkin asiaan omistautumisena, ei pelkästään kognitiivisena älynä, jota Lin (2001: 147) taas painotti.

Ihmisten kohtaamiseen liittyy odotus, että toinen olisi luottamuksen arvoinen. Neuvottelutilanteissa oletetaan vastapuolen toimivan rehellisesti, yleisten sopimusten mukaisesti ja lojaalisti, käyttämättä hyväkseen toista osapuolta. Tässä määrittäksessä luottamus on tunnetason ilmiö, jossa havainnoidaan ja tehdään johtopäätöksiä vastapuolen käyttäytymisestä. (Keskinen 2005: 79.)

Salmisen (2016: 14) mukaan luottamus ja lojaalisuus näyttäytyvät aina yhdessä. Luotettavalle henkilölle ollaan myös lojaaleja (Salmisen 2016: 14). Lojaalisuus ja uskollisuus

ovat lähellä toisiaan. Organisaatiossa lojaalisuus on työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja työhönsä. Työntekijä on valmis työskentelemään yrityksessä useita vuosia ja tekemään uhrauksia, joita työnteko vaati. (Rosanas & Velilla 2003: 50.)

Luottamus ja epäluottamus voivat näyttäytyä samojen henkilöiden kesken eri tilanteissa. Luottamuksen rajaa punnitaan useasti ja kumpikin osapuoli haluaa suojella itseään mahdolliselta pettymykseltä. Tilanteissa kuitenkin toivotaan, että luottamus säilyisi. Kommunikoinnissa voi esiintyä toiseen osapuoleen kohdistuvaa epäsuotuisaa käytöstä ja haluttomuutta luottamuksen rakentamiseen. (Tokuda & Inoguchi 2008: 351.)

Harisalon ja Miettisen (2010: 39) mielestä luottamus on valtioon, talouteen ja teknologiaan verrattava pääoma. Luottamus on tarpeellista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, ihmissuhteissa ja yhteistyössä sekä ongelmien ratkaisemisessa (Laine 2009: 13). Covey ja Merrill (2008: 5) määrittelevät luottamuksen (eng. *trust*) olevan synonyymi uskolle (eng. *confidence*). Sen vastakohtana on epäluottamus (eng. *mistrust*). Kun henkilö luottaa, hän uskoo, mutta jos henkilö ei luota, hän epäilee. (Covey ym. 2008: 5.) Colquitt, LePine ja Wesson (2013: 200, 203) määrittelevät luottamuksen eri tavalla. Heidän mielestään luottamuksen kohteeksi on haluttava, koska henkilö tällöin olettaa toisen henkilön tarkoituksien olevan myönteisiä. Luottamus syntyy yleisestä oletuksesta, että henkilön puheet ja lupaukset ovat luotettavia (Colquitt ym. 2013: 200, 203.)

Ihmiset luottavat toisiin henkilöihin luonnostaan. Ihmisten elinympäristö määrittelee mil-laiseen luottavaisuuden tasoon ihmiset tottuvat. Tähän vaikuttavat kulttuuriset ja yksilölliset erot. (Laine 2007: 27; Laine 2010: 28.) Linin (2001: 147) mukaan luottavaisuus ja luotettavuus tarkoittavat samaa asiaa. Keskisen ym. (2008: 13) mielestä näitä kahta on myös vaikea erottaa toisistaan ja luottavaisuus sekä luotettavuus voivat esiintyä myös yhtä aikaa.

1.2.2. Epäluottamus

Hartmann (2011: 57) kuvaa epäluottamusta ja luottamusta tiettyihin asenteisiin sitoutumisena. Reemtsmanin (2013: 37) mielestä luottamusta ja epäluottamusta ei voi pitää toistensa vastakohtina. Epäluottamuksen syntyessä luottamus ei välttämättä katoa (Mühlfried 2018: 11). Luottamus ja epäluottamus syntyvät toisistaan. Epäluottamuksen täytyy olla muodostunut, jotta luottamus voi syntyä. (Reemtsma 2013: 37.) Luhmann (2014: 93) on kuvaillut epäluottamusta musertavaksi peloksi, joka on kytköksissä ihmisiin ja koko ihmiskuntaan. Epäluottamus pyrkii vähentämään ihmisten suhdetta toisiinsa (Luhmann 2014: 93; Mühlfried 2018: 11).

Harisalon ym. (2010: 15–16, 24, 47) luonnehtivat epäluottamuksen ääripään ilmenemistä silloin, kun henkilö epäilee kaikkia ja hän pois sulkee ihmisiä sekä oikeaa tietoa oman päänsä ulkopuolelle. Ilman epäluottamusta ei rakennu myöskään luottamusta. Luottamuksen puute saa ihmiset välttelemään ja pelkäämään toisiaan. Epäluottamuksen seurauksena organisaation työhyvinvointi huononee. Tämä vaikuttaa ihmisten haluun kehittää ja tehdä muutoksia. Työaika kuluu epäluottamuksen selvittämiseen työnteon sijaan, joka ei ole taloudellista. Epäluottamuksen myötä passiivisuus lisääntyy ja ihmiset lakkaavat välittämästä. (Harisalo ym. 2010: 52).

Hyypän (2002: 148) mielestä epäluottamus ei ole luottamuksen vastakohta, vaan se koettelee toistuvasti moraalisia arvojamme. Kun henkilö tuntee epäluottamusta, häneltä puuttuu luottamus ja varmuus asiaa tai henkilöä kohtaan (Harisalo ym. 2010: 55). Luottamuksen ja epäluottamuksen tarkkaa rajaa on vaikea määritellä, sillä siihen vaikuttaa ihmisten tunteet ja miten he tulkitsevat toistensa puheita ja eleitä (Viinamäki ym. 2015: 109). Laineen (2010: 86–89) tutkimuksissa selvisi, että ihmiset ilmaisevat epäluottamuksensa siitä, millaisen käyttäytymisen se saa aikaan. Epäluottamus saa ihmiset etäännyttämään ja epäilemään muita henkilöitä. Tällöin ihminen ei halua auttaa, eikä tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Hän kokee epävarmuutta, ennakoimattomuutta ja hallitsemattomuutta. Epäluottamuksen vallitessa ihminen ei pysty itse hallitsemaan elämäänsä samalla lailla, kuin hän tuntisi luottamuksen ilmapiirissä. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006: 994; Laine 2010: 86–89; Viinamäki ym. 2015: 116.)

Ihmiset saattavat luoda mielikuvan henkilöstä myös hänen vapaa-ajan käyttäytymisen pohjalta. Tämä vaikuttaa luottamuksen saavuttamiseen ja epäluottamuksen syntyyn. Jos epäluottamuksen aiheuttanut tekijä on vaikeasti unohdettavissa, niin luottamuksen ilmapiiiri on vaikea saavuttaa. Luottamuksen menettäminen aiheuttaa usein negatiivisen kierre. (Laine 2010: 87–88.) Epäluottamus voi heijastua myös asioiden sopimisesta aina kirjallisesti. Yhteistyön yllä voi leijua epävarmuus tavoitteiden lopullisesta saavuttamisesta. Kyseessä voi olla aivan pienet työtehtävät tai isompi päämäärä. Tämä on ajan kuluessa aikaa vievää ja vaivalloinen tai jopa mahdoton tapa työskennellä. (Aira 2012: 57.) Seppälän (2012: 3–4) tutkimuksissa epäluottamus näyttäytyy työntekijöiden eriarvoisena kohteluna. Esimiehen on varottava leimaamasta alaisiaan ennakkoon tiettyyn kategoriiaan. (Laine 2010: 87–88.) Ennakkokäsitykset henkilöistä ovat vahvasti läsnä, kun mietitään esimerkiksi seuraavan projektin odotuksia (Laine 2010: 87–88).

1.2.3. Esimies- ja alaistaidot

Yhtenä johtajan tehtävistä voi olla esimiestyöt. Esimiehellä on yksikössään alaisia, joita kohtaan hänellä on hallinnollisia velvoitteita. Esimies on henkilö, joka luo sopivat edellytykset työn tekemiselle, auttaa, kannustaa sekä opastaa työntekijöitä. Hän huolehtii, että yhteistyöllä organisaatio menestyisi mahdollisimman hyvin. Luottamus on tärkeässä roolissa esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Esimiehen ja alaisen väliseen luottamuksen syntyyn vaikuttavat kumpikin osapuoli. Luottamuksen ylläpitämiseksi vaikuttaa hyvät johtamistaidot ja esimies-alaisuhteet. Toimiva organisaatio tarvitsee hyviä esimies- ja alaistaitoja. Tämä vaatii kummaltakin osapuolelta vastuuta näiden taitojen ylläpidosta ja ymmärrystä, että esimies- ja alaistaidot täydentävät toisiaan. (Keskinen 2005: 13, 75, 80–81, 83.)

Esimiestaidot

Esimiestaidot ovat osa johtamista. Esimiestaitoja voidaan kutsua myös johtamistaidoiksi. Johtaminen jaotellaan ihmisten johtamiseksi (engl. *leadership*) ja asioiden johtamiseksi (engl. *management*). Esimiestaidot sisältävät sekä ihmisten että asioiden johtamista.

(Huuhka 2010: 44, 46.) Johtajuutta ja esimiestaitoja on tutkittu useiden vuosien ajan, mutta tarkkaa yhtenäistä määritelmää esimiehelle kuuluvista taidoista ei löydy.

Iordanoglou (2018: 120) luokittelee esimiestaidot itsensä johtamisen ja liikkeenjohdon taitoihin sekä ihmissuhdetaitoihin. Hulkkonen (2016: 90) on samaa mieltä Iordanogloun kanssa ihmissuhdetaidoista, vaikka jaotteleekin esimiestaidot eri tavalla kolmeen eri kategoriaan: käsitteelliset, sosiaaliset ja tekniset taidot. Esimiehiltä vaaditaan oleellista asiantuntemusta sosiaalisten taitojen käyttämisestä. Näistä merkittävä on vuorovaikutustaidot, joilla on merkittävä vaikutus luottamukseen. Haasteen tuo asioiden ilmaisu niin, ettei alaiset tee niistä vääriä johtopäätöksiä ja että esimies toimii hänelle suotujen valtuuksien rajoissa. Jokaisella alaisella on oma persoonansa ja reagoititapansa. Tämä vaatii esimieheltä ymmärrystä ja vuorovaikutustilanteiden hallintaa. (Hulkkonen 2016, 94–95.)

Tutkimusten mukaan tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi johtamisessa on noussut ihmisten johtamisen taidot, eli esimiestaidot. Tämä vaatii jatkuvaa kannustamista organisaation päämäärän saavuttamiseksi. Tämä ei ainoastaan riitä, vaan esimiehen on huolehdittava asianmukaisista työoloista ja henkilökunnan oikeasta mitoituksesta kuhunkin työtehtävään. (Manka & Manka 2016: 136.) Manka ym. (2016: 136) kuvaavat tätä jaetuksi, aidoksi tai voimaannuttavaksi johtamiseksi.

Hyvät esimiestaidot omaavan esimiehen alaisuudessa työntekijöiden on mahdollista kehittää omia alaistaitojaan. Sen sijaan ailahteleva ja ennakoimaton käyttäytyminen ei kannusta työntekijöitä vahvistamaan omia alaistaitojaan, eikä vahvista molemmiin puoliin luottamusta. Esimiehen on helppo toimia alaistensa kanssa, asettaa työllensä ja alaisilensa tavoitteita ja kehittää omia esimiestaitojaan sitoutuneiden ja tunnollisten työntekijöiden kanssa. (Keskinen 2005: 84.)

Alaistaidot

Käsite alaistaito on varsin nuori sana. Kansainvälisesti se määriteltiin 1980-luvulta ja Suomessa se otettiin käyttöön 2000-luvulla (Keskinen 2005: 19). Keskinen (2005: 19) mukaan alaistaidot on hyvä määritellä, jotta työntekijät sitoutuvat työhönsä ja toimivat

organisaation edellyttämällä tavalla; vaalien sen arvoja ja antaen työhönsä mahdollisimman parhaan työpanoksensa. Alaistaitojen läpikäynti helpottaa myös esimiehen työtä, kun alaisille on määritelty toimintatavat, joita esimiestyössä verrataan työn edistymisen ohella. (Keskinen 2005: 13, 19.)

Alaistaitoja ovat työkavereiden auttaminen, ystävällistä ja toiset huomioon ottavaa käyttäytymistä. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat esimies ja alainen sekä alaiset keskenään. Alaistaitojen näkökanta voi vaihdella esimiesten ja alaisten välillä. Tästä syystä ne on hyvä määritellä, jotta kaikilla olisi samat näkemykset, mitä alaistaidot pitävät sisällään. Jos näkökannat poikkeavat toisistaan suuresti ristiriitojen mahdollisuus kasvaa, joka vaikuttaa henkilöiden väliseen luottamukseen ja heijastuu työn suorittamiseen. Yhdessä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisessa alaistaidot kehittyvät itsestään työn suoritukseen ohella. (Keskinen 2005: 21, 84–85.)

Aarnikoivun (2010: 33, 35–36.) mukaan esimiehen ja työntekijän välille muodostuu esimies-alaisuhde, jossa kumpikin osapuoli käyttää omia tietojaan ja taitojaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi hän luo verkostoja ja suhteita eri tahojen välille, niin organisaation sisällä kuin uloskin päin (Aarnikoivu 2010: 33, 35–36).

Alaiseksi Aarnikoivu (2010: 35, 89–91) määrittelee henkilön, joka työskentelee toisen alaisuudessa. Aarnikoivun mielestä alaistaitoja saatetaan suhtautua itsestään selvyyksinä, jolloin niitä ei myöskään mietitä tai käydä yhteisesti läpi. Hänen mukaansa alaisten tehtävä on suoriutua omista työtehtävistään ja kehittää omia alaistaitojaan sekä ottaa omista tekemisistään vastuu. Hyvä alainen ei edellytä esimieheltänsä liikoja, vaan ymmärtää myös hänen rajallisuutensa. (Aarnikoivu 2010: 35, 89–91.) Keskinen (2005: 20–21) on samaa mieltä Aarnikoivun kanssa, että alaistaitoihin kuuluu välittää oman työympäristön viihtyvyydestä ja kommunikoida muiden työtovereiden sekä esimiehen kanssa. Työntekijöiden on työskenneltävä aktiivisesti organisaation päämäärien mukaisesti, tuomalla omia ajatuksia ja ideoita kuultavaksi. Alaisen on käytettävä työhön vaadittavia resursseja harkiten. (Keskinen 2005: 20–21.)

Conwayn ja Brinnerin (2002: 279) mukaan alaistaidot sisältävät halua työskennellä organisaation hyväksi. Laine (2010: 77) lisää alaistaitoihin alaisen lojaalisuuden organisaatiota kohtaan, yhteisten käytäntöjen mukaan toimimisen ja oman työnsä sekä siihen liittyvien taitojen kehittämisen.

Prithviraj Chattopadhyayn kehittämä alaistaitomittari muodostuu kahdesta kohdasta: altruismista ja kohteliaisuudesta. Altruismilla Chattopadhyay käsittää työkaverin auttamista erilaisissa tilanteissa. Kohteliaisuudella hän viittaa huomaavaiseen ja ystävälliseen käyttäytymiseen muita kohtaan. Näitä kahta ominaispiirrettä Chattopadhyay tutkimuksissaan mittasi erilaisilla väittämillä. (Keskinen 2005: 19–20.) Arménio Rego teki myös tutkimusta alaistaidosta. Kohderyhmänä hänellä oli opettajat. Chattopadhyay oli kaksi ulottuvuutta, mutta Rego käytti tutkimuksissaan viittä erilaista aihealuetta, joihin hän oli yhdistänyt väittämiä. Aihealueet olivat: osallistuva käyttäytyminen, käytännöllinen orientaatio, tunnollisuus, kohteliaisuus ja ammatillinen motivaatio. Regon alaistaidon väittämissä keskiössä on työhön sitoutuminen ja oppilaiden arvostaminen. Väittämissä painotetaan ammattitaitoa ja vastuullisuutta. (Keskinen 2005: 22–23.) Chattopadhyay ja Regon väittämiä voidaan soveltaa myös esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen pohtimiseen ja selvittämiseen.

2. LUOTTAMUKSEN SYNTY JA YLLÄPITO

Luottamuksen syntyyn vaikuttavat useat tekijät, joita ei aina välttämättä tiedosteta. Tässä luvussa tulen käsittelemään luottamuksen syntyyn ja sen ylläpitoon vaikuttavia asioita sekä miten työntekijä voi siihen vaikuttaa?

Jokapäiväisissä työtilanteissa ihmiset punnitsevat erilaisia vaihtoehtoja: luottaako vai eikö luottaa? Ilman riskin ottamista luottamusta ei voi syntyä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uuden työntekijän tuleminen organisaatioon. Yleensä esimies on valintatilanteessa miettinyt, onko valittu henkilö sopiva juuri tähän työhön? Esimiehen on luotettava, että uusi työntekijä kykenee hoitamaan työtehtävänsä. Jos vuorovaikutussuhde alkaa epäilyillä, niin luottamusta on vaikea saavuttaa. Tällaisessa tilanteessa vaikuttavat moraalit ja asenteet. (Laine 2009: 9.)

Organisaatiossa luottamus rakentuu sen toimintaympäristön strategioista, visioista, arvoista, prosesseista, perustehtävistä ja tavoitteista (Laaksonen 2008: 49). Laaksonen (2008: 49) mukaan perehdyttämisellä edellä mainittuihin asioihin on tärkeää luottamuksen luomisessa. Organisaatioissa toimitaan laajassa kommunikaatioverkostossa, jossa edellytetään nopeaa viestintää ja toimeen tulemistä muiden työntekijöiden kanssa (Laaksonen 2008: 49). Ilmosen ym. (2002: 239–240) mukaan tässä nopeassa tahdissa syntyy keskustelijoiden kesken luottamuksellinen ilmapiiri, jossa on kannettava vastuu lupauksistaan. He korostavat avointa asiantuntijuutta, joka muodostuu tilannekohtaisesti (Ilmonen ym. 2002: 239–240).

Luottamuksen rakentamista lähdetään luomaan yhdessä luoduilla pelisäännöillä. Jos työnantaja ja -tekijä kokevat saavansa hyötyä yhteistyöstä ja osapuolten toiminta on arvovastavissa, niin luottamus syntyy helpommin. Organisaation ilmapiiriin saadaan luottamus lujittumaan, kun otetaan henkilökunta mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Mäkipeska ym. 2005: 220–224; Manka 2007: 63–64.)

2.1. Luottamuksen syntyprosessi

Luottamuksella on havaittu olevan tärkeä merkitys yhteistyön sujuvuudelle. Usein tapahtuva vuorovaikutus luo pohjan kokemuksien kautta syntyvälle luottamukselle. Eri ihmis-ten välillä luottamuksen syntyprosessi on vaihteleva ja lopputulos luottamuksesta on eri. (Aira 2012: 60.)

Luottamuksen prosessia kuvaavat Lewicki ja Bunker (1996: 119–123) kolmena vaiheena. Ensimmäisessä vaiheessa ihmiset arvioivat toisen ihmisen käyttäytymistä. He opettelevat tuntemaan toisensa paremmin keskustelemalla ja siirtyvät tämän jälkeen seuraavaan vaiheeseen, eli tietämiseen. He tuntevat toisensa paremmin ja ovat jo oppineet luottamaan toisiinsa ja osaavat ennakoida toisen käyttäytymistä. Heidän välinen kanssakäymisensä tapahtuu myönteisessä ilmapiirissä ja se on välitöntä ja usein toistuvaa. Viimeisenä vaiheena on yhdenmukaisuus, joka ilmenee osapuolten täydellisenä ymmärryksenä toisiaan kohtaan. He yrittävät olla toisilleen hyödyksi ja pystyvät ennakoimaan toistensa ajatuksia ja toimintoja. Näin syntyy täydellinen luottamus. (Lewicki ym. 1996: 119–123.)

Reina ja Reina (1999: 35–36, 50–53) kuvaavat myös luottamuksen syntyä kolmessa vaiheessa, joka eroaa Lewickin ym. teoriasta hieman. Reinan ym. (1999: 35–36, 50–53) ensimmäinen vaihe on sopimusperusteinen luottamus, jossa osapuolet tutustuvat toisiinsa myönteisten asioiden kautta. Lewicki ym. (1996: 119–123) taas tarkastelevat riittävyyden ja kustannuksen näkökulmasta. Toisessa vaiheessa Reina ym. (1999: 35–36, 50–53) käsittelevät kommunikaatioperusteista luottamusta. Siinä painotetaan avoimeen vuorovaikutukseen positiivisten ja negatiivisten asioiden käsittelyssä sekä palautteen antoa. Tärkeää tässä vaiheessa on toimia rehellisesti puheissaan ja teoissaan. Reinan ym. (1999: 35–36, 50–53) viimeisessä vaiheessa osapuolet tarkkailevat ja arvioivat toisten tietoa ja taitoa, miten sanat ja teot kohtaavat toisensa. Sen sijaan Dietzin ja Den Hartogin (2006: 563) ovat jakaneet luottamuksen synnyn viiteen eri tasoon. Ensimmäinen taso on pelotusvai-
kutukseen perustuva luottamus, jolloin luottamusta ei ole juuri ollenkaan. Toinen vaihe on laskelmointiin perustuva luottamus, jossa luottamus on puntarissa. kolmas vaihe perustuu tietoon, jolloin luottamus alkaa lisääntymään. Neljäs vaihe on vuorovaikutukseen

perustuva luottamus ja viides samaistumiseen perustuva luottamus. Viimeisessä vaiheessa on henkilöillä täysi luottamus toisiaan kohtaan. (Dietz ym. 2006: 563.)

Colquitt ym. (2013: 202) määrittelevät luottamuksen synnyn kolmen eri tekijän avulla. Nämä ovat taipumus luottaa muihin henkilöihin, havaintoihin perustuva luottamus ja vaikutukseen perustuva luottamus, jolloin luottamus perustuu tunteisiin (Colquitt ym. 2013: 202). Luottamukseen sisältyy myös riski tulla petetyksi, jos luottamus kariutuu. Luottamus on siis tietoinen valinta. (Viinamäki ym. 2015: 58.)

Kouzes ja Posner (1993: 286) tekivät 1990-luvulla tutkimuksen, jossa selvitettiin luottamusta synnyttäviä käyttäytymispiirteitä. Tutkimukseen osallistui yli 700 johtamisen ammattilaista. Tutkimuksen tulokseksi nousi kuusi eniten käytettyä sanaa luottamuksen vahvistamiseksi: luovuus, arvostava, vakuuttavuus, kehittävä, palveleva ja hyvän työilmapiirin ylläpitäjä. (Kouzes ym. 1993: 286.) Annison ja Wilford (1998: 1–2) ovat samaa mieltä Kouzesin ym. (1993: 286) kanssa, että luovuudella rakennetaan hyvä luottamus. Laaksonen (2008: 162) tutkimuksessa nousi esiin esimiehen oikeudenmukaisuus, tuki ja kannustus. Myöskin helposti lähestyttävään ja alaistensa hyvinvoinnista sekä tunteista kiinnostuneeseen esimieheen luotetaan (Laaksonen 2008: 162). Seligman (1997: 23) sen sijaan kehottaa kiinnittämään huomiota luottamuksen sisältöön, eli miksi tiettyihin ihmisiin luotetaan? Hän havaitsi tutkimuksissaan, että ei niinkään kohde vaan aikaperspektiivi synnyttää luottamuksen. Henkilöihin luotetaan, koska se luo tulevaisuuden tähän hetkeen, esimerkiksi työsopimuksen myötä luotetaan työnantajaan ja sitä kautta organisaation johtajaan. Hallinnan tunne voi kohdistua ihmisiin tai instituutioihin. (Seligman 1997: 23.)

Isotalo ja Rajalahti (2017) määrittelevät esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen muodostumisen kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa esimies ja alainen eivät vielä tunne toisiaan. He tekevät heille määritellyt työtehtävät, toimivat odotusten mukaan ja noudattavat organisaatiossa olevia sääntöjä. Alainen tekee niin kuin esimies on häntä ohjeistanut. Toisessa vaiheessa osapuolet alkavat kommunikoida enemmän toistensa kanssa, keskustelu muuttuu läheisemmäksi ja henkilökohtaisemmaksi. Kommunikoinnin pohjalta syntyy syvempi kumppanuus. Kumpikin alkaa tuntea toisensa vahvuudet ja

heikkoudet. Tämä aika on hyvin riskialtis luottamuksen menettämiselle. Jos se menetetään, niin esimiehen ja alaisen suhde voi palata takaisin ensimmäisen vaiheeseen. Jos osapuolet kokevat luottamusta ja suhde syventyy, niin päästään kolmanteen vaiheeseen, eli kumppanuuteen. Tässä viimeisessä vaiheessa osapuolet alkavat työskennellä tiiviimmin yhdessä, esimies jakaa työtehtäviä alaiselleen ja he keskustelevat ja kehittävät ideoita yhdessä. Luottamuksen synnyttyä esimies sekä alainen uskaltavat kyseenalaistaa toisen osapuolen työtapoja ja ajatuksia. Vastaavasti he myös tukevat toisiaan enemmän haasteellisissa tilanteissa, kuin he olisivat tukeneet tämän teorian vaiheessa yksi. (Isotalo ym. 2017.)

Humalan (2007: 54–55) mielestä luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja sen saavuttaminen sisältää kolme eri vaihetta: laskelmointi, tiedon lisääntyminen ja samaistuminen. Kahden ihmisen kohdatessa he ensin laskelmoivat, voivatko he hyötyä yhdessä tekemisestä. Henkilöiden välinen kanssakäyminen antaa heille tietoa, jonka perusteella he oppivat tuntemaan toisiaan ja luomaan odotuksia saadun tiedon kautta. Samalla henkilöt saavat myös tietoa toistensa heikkouksista. Kommunikoinnin kautta löydetty samanlainen arvomaailma, tavoitteet ja päämäärät luovat luottamusta henkilöiden välille. (Humala 2007: 54–55.)

Kuo ja Yu (2009: 849–850) painottavat nopean luottamisen tärkeyttä. Ihmiset joutuvat tekemään vuorovaikutustilanteessa nopeitakin päätöksiä luottamiseen liittyen. Yhteistyön alussa asianomaiset päättävät luottavatko he toisiinsa, eli voiko yhteistyö alkaa, vai kariutuuko se luottamisen puutteeseen. Yhteistyö voi välillä alkaa hataralla luottamuksella, mutta se voi saada osapuolet välttelemään toisiaan, joka ei edesauta luottamuksen syntyä. (Kuo ym. 2009: 849–850.) Pikaluottamuksen arviointi näyttäytyy uuden työntekijän tullessa työpaikkahaastatteluun tai töihin organisaatioon. Esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuu ensi tapaamisella luottamuksen arviointia. Nopeasti tehty luottaminen muuttuu ajan kuluessa kokemuksen tuomaan luottamukseen. Tähän vaikuttaa ajan kuluminen ja tutustuminen toiseen osapuoleen. (Aira 2012: 59.) Kuo ym. (2009: 849–850) havaitsivat tutkimuksissaan nopean luottamuksen vaikuttavan siihen, miten henkilö sitoutuu työyhteisöön. Vähäistä luottamusta kokevat henkilöt eivät kokeneet kuuluvansa työyhteisöön,

ja he tästä syystä vaihtoivat nopeammin työpaikkaa kuin ne, jotka kokivat ensimmäisellä tapaamisella syvempää luottamusta. (Kuo & Yu 2009: 849–850.)

Ilmosen (2000: 176–177) tekemässä tutkimuksessa luottamusta synnyttävät sanansa pitäminen, totuuden puhuminen ja reiluuden periaate, eli oikeanmukainen kohtelu sekä yhteiskunnan heikommista huolehtiminen. Nämä lisäävät moraalista hyvettä ennestään tuntemattomien henkilöiden kesken ja vahvistaa vielä entisestään, kun kuvaan astuu mukaan Seligmanin (1997: 66) luottamusta kartuttavat sosiaaliset piirteet: kulttuurinen ja sosiaalinen samanlaisuus.

Luottamus ei ole itsestään selvyys ja sitä ei voi automaattisesti olettaa olevan (Aarnikoivu 2010: 93). Luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan perusluottamus, joka luodaan yhteisillä pelisäännöillä, joihin koko organisaation henkilökunta, johtoa myöten sitoutuu. Tämä yhteinen sopimus syntyy yhteistyöllä johdon ja henkilöstön vuoropuheluna. Vastuun antamista henkilökunnalle synnyttää perusluottamusta molemmin puolin onnistumisien myötä. (Mäkipeska ym. 2005: 220–224; Manka 2007: 63–64; Aarnikoivu 2010: 93.) Luottamuksen rakentamisessa toiminnan tulisi olla Saarikosken (2006: 16–17) mukaan johdonmukaista. Hänen mielestään vuorovaikutustilanteissa on oltava vilpitön myöntämällä omat heikkoutensa ja virheensä. Mahdollisuus rakentavaan palautteen antamiseen hyvässä hengessä ja kummankin osapuolen luottamuksellinen kommunikointi auttaa luomaan luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Luottamus ammattitaitoon syntyy arvostuksesta työntekijän työtä ja hänen ammattiaan koskevia valintojaan kohtaan. (Saarikoski 2006: 16–17.)

Monilta tutkijoilta löytyy määritelmiä luottamuksen sisällöstä, jotka ovat täydentyneet vuosien varrella kattavaksi listaksi (liite 1). Tässä Laaksosen (2008: 50) kokoamassa listassa on kuuden tutkimusryhmän tulkinnat luottamuksen syntyyn vaikuttavista tekijöistä. Whetten, Caneron ja Woods luonnehtivat luottamuksen syntyyn vaikuttavan avoimuuden, pätevyys, huolehtivaisuuden ja suoritusvarmuuden. Whetten, Cameron ja Woodsin sekä Iivosen ja Harisalon mielestä oikeudenmukaisuudella on tärkeä merkitys luottamuksessa. Iivosen ja Harisalon mukaan luottamus sisältää kummankin osapuolen arvostusta ja keskinäistä tukea. Heidän mielestä vastuun ja päätäntävällän jakamisella, avoin

viestintä, mahdollistavalla johtamisella ja yleensäkin johtajien käyttäytymisellä on merkitystä luottamuksen synnylle. Cufau de mielestä luottamuksen luomiseen sisältyy selkeitä ohjeita, tavoitteiden asettelua ja työn ohjaamista ja seuranta sekä arviointia. Hänen mielestään ihmissuhteilla ja kommunikoinnilla on merkitystä luottamuksessa. Nooteboom luonnehtii luottamusta ihmisten käyttäytymisen, olemassa olevien taitojen ja tavoitteiden kautta. Lisäksi hän painottaa ihmisten välistä rehellisyyttä ja viestintää. (Laaksonen 2008: 50.)

Bibb ja Kourdi (2004: 9) korostavat luottamuksen luomisessa henkilökohtaista kommunikointia, avointa keskustelua rehellisesti ja positiivisesti. Virheiden sattuessa tärkeää on käsitellä asia asianomaisen kanssa ja antaa anteeksi. Bibbin ym. (2004: 9) mielestä luottamuksen synnyttämisessä tulisi huomioida tavoitteiden asettaminen, prosessien luominen yhdessä henkilöstön kanssa. Yhteistyö ja tasapuolisuus ovat tärkeitä tekijöitä luottamuksen synnylle (Viinamäki ym. 2015: 127–128; Karhapää 2016: 172–173). Myös henkilökunnan osaamisella ja työtehtävissä tukemisella on vaikutusta luottamuksen rakentumisessa (Bibb ym. 2004: 9).

2.2. Työntekijän panostus luottamuksen syntyyn

Useiden tutkijoiden mukaan työntekijän ja esimiehen välinen luottamus perustuu tietoon ja sen perusteella tehdään viisaita valintoja. Asioihin perehtyminen ja omaan esimieheen tutustuminen vaatii kuitenkin aikaa. Päivittäiset kommunikoinnit vahvistavat luottamusta. (Laine 2010: 35, 51; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016: 4, 6, 15.) Alainen voi kasvattaa luottamustaan Aarnikoivun (2010: 92) mukaan myös kommunikoimalla esimiehensä kanssa. Näiden kahden henkilön välillä viestinnän tulisi tapahtua positiivisessa ilmapiirissä, joka sisältää hyvyyden ajattelun. Kommunikoinnissa annetaan myös tilaisuus molemminpuoliselle keskustelulle ja innovatiiviselle ajattelulle. (Aarnikoivu 2010: 92.)

Työntekijät luovat mielessään odotuksia esimiestänsä kohtaan ja esimiehet alaisiaan kohtaan. Työsopimusta solmiessa osapuolet keskustelevat työhön liittyvistä asioista ja pun-

nitsevat mielessään toisensa luottamusta. Työntekijän mieleen muodostuu ääneen lausumattoman sopimus. Tästä käytetään nimitystä psykologinen sopimus. Psykologiseen sopimukseen kestävyysvaikutukset työnkuvan selvitysvaiheessa käyty keskustelut ja mistä asioista on keskusteltu tai ei-verbaalisesti ilmaistu ohi virallisen sopimuksen. Työhön tullessaan työntekijä alkaa kasvamaan organisaation toimintakulttuuriin. Jos työntekijän toimenkuva jossain vaiheessa muuttuu, voi psykologinen sopimus olla edelleen voimassa, eli molemminpuolinen luottamus säilyy edelleen, vaikka toimenkuva muuttuukin. Merkittävää psykologisen sopimuksen pysyvyydessä on sopimuksen koettu luotettavuus, vaikka sopimuksen sisältöä ei ole kirjoitettu tai mainittu tarkasti ääneen. Tämä luokittelee sopimuksen ylläpidon hankalaksi organisaatioiden muuttuessa. Psykologisen sopimuksen luotettavuus vaikuttaa, miten alainen kokee luottavansa esimiehensä. (Keskinen 2005: 74; Saari 2014: 5, 16.)

Työntekijän psykologinen sopimus lisää luottamusta, luo työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Työntekijä omalla käyttäytymisellä vaikuttaa luottamuksen syntyyn ja sen ylläpitoon. Työntekijä voi oma-aloitteisesti ottaa selvää uuden työpaikan perinteistä ja käytännöistä kysymällä esimieheltään tai toisilta työntekijöiltä. Aktiivinen asioiden selvittäminen ja työhön ryhtyminen luovat esimiehelle kuvan luotettavasta henkilöstä. Esimies kokee, että työntekijän rekrytointivaiheessa on onnistuttu, kun työntekijä toimii oma-aloitteisesti ja sitoutuu työhönsä. (Keskinen 2005: 75.)

Esimiehen arvostus työntekijöitä kohtaan saa työntekijät toimimaan luottamuksen arvoisesti. Kun tämä on saavutettu työntekijät ovat valmiita toimimaan organisaation strategian mukaisesti sekä kehittämään omaa työtänsä. (Koivumäki 2008: 180; Hakonen, Hakonen, Nyman & Ylikorkala 2014: 243.) Graen ja Uhl-Bien (1995: 224) tutkimuksissa esimiehet kokivat esimiestään kunnioittavat työntekijät luotettaviksi työntekijöiksi. Työntekijät kokevat luottamuksen lisääntyvän, kun he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja kokevat oman työnsä kehittämisen tärkeäksi työyhteisölle (Mäkipeska ym. 2005: 217). Tutkimusten mukaan alaiset kokevat hyvin tehdyn työn lisäävän heihin kohdistuvaa luottamusta (Kerckänen & Niiranen 2014: 66). Luottamuksesta seuraa organisaatiolle sitoutuneita, hyvän motivaation omaavia ja innovatiivisia työntekijöitä. Organisaatiouudistukset ja muut sisäiset sekä ulkoiset muutokset onnistuvat nopeammin ja helpommin, kun

henkilökunta sietää epävarmuutta ja omaavat kyvyn ottaa riskejä. Esimies kokee aktiivisen ja motivoituneen työntekijän luotettavaksi. (Keskinen 2005: 83.)

Laineen (2008: 75–77) mukaan alaisen rooli luottamuksen synnyssä on pieni, mutta myös alainen voi kommunikoinnillaan edesauttaa luottamuksen kehittymistä. Laineen (2008: 75–77) tutkimuksissa selvisi, että alaiset ovat valmiita kuuntelemaan esimiehen ajatuksia, joka edesauttaa luottamuksen rakentumista. Yhtenä luottamuksen kriteereinä pidetään osaamista. Ammattitaidon määritelmä määräytyy usein koulutuksen mukaan, mutta tämä ei ole sille tae. Ammattitaito voidaan myös oppia työtä tekemällä ja luottamus ansaitaan hyvin tehdyllä työllä. Saman ammattikuntaan kuuluvien henkilöiden on helpompi luottaa työasioissa toisiinsa. (Laine 2009: 14; Laine 2010: 25.) Työntekijä voi osoittaa aktiivisuutensa hankkimalla lisää tietoa kouluttautumalla tai työpaikalla opettelemalla uusia työtehtäviä. Tämä lisää esimiehen luottamusta alaiseen. (Laine 2010: 25.)

2.3. Luottamuksen ylläpito

Luottamuksen rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä tarvitaan samoja keinoja, eli avointa aktiivista keskustelua. Tämä edellyttää esimieheltä ja alaiselta molemmilta puolista viestintää. Asioiden pimittäminen tai vihjailut voivat saada aikaan perättömiä huhuja, virheellisiä tulkintoja ja saada työyhteisössä aikaan epäluottamusta. (Viinamäki ym. 2015: 127–128.) Viinamäen ym. (2015: 127–128) tutkimukset vahvistavat jo aikaisemmin esille tulleita luottamusta vahvistavia seikkoja. He korostavat tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja yhdessä tekemisen tärkeyttä, unohtamatta molemmilta puolista viestintää. (Viinamäki ym. 2015: 127–128.)

Kaltiaisen (2018: 4) väitöstutkimuksen mukaan organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa työntekijöiden ja esimiehen väliseen luottamuksen vaikutta työn imu. Se ilmenee positiivisesti tai negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointina sekä työhön sopeutumisena (Kaltiaisen 2018: 4). Puttosen ym. (2016: 29) mukaan etenkin muutoksessa on otettava huomioon asioista viestiminen riittävän usein, päätösten ja toimenpiteiden perusteleminen.

nen sekä molemminpuolinen keskustelu. Organisaation työntekijöillä on oltava mahdollisuus esittää kysymyksiä tuloilla olevaan muutokseen. Tämä on tärkeää epävarmuuden vähentämiseksi ja organisaation johdon luottamuksen ylläpidon kannalta. (Puttonen ym. 2016: 29.) Samaan tulokseen päätyivät myös Phong, Hui ja Son (2018: 705) tutkimuksissaan. He painottivat tiedon jakamista työntekijöille etenkin muutoksessa (Phong ym. 2018: 705).

Seppälän (2012: 3–4) väitöskirjassa tutkittiin yhteistyön, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden vaikutuksia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Luottamus muuttui kaksi suuntaiseksi, kun esimiehet antoivat työntekijöille vapauden hallita ja suunnitella omaa työtänsä. Työntekijät kokivat itsensä tarpeelliseksi ja heillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden suoriutuminen töistään ja yhdessä toimiminen havaittiin tutkimuksessa olevan yhteydessä esimiehen oikeudenmukaiseen käyttäytymiseen työntekijöitä kohtaan. Tämä heijastui esimiehen luottamuksena työntekijöihin. Tutkimustuloksissa selvisi, että luottamuksen ylläpidolla on suuri vaikutus työntekijöiden ja esimiehen väliseen yhteistoiminnan sujuvuuteen. (Seppälä 2012: 3–4.) Karhapään (2016: 172–173), Viinamäen ym. (2015: 127–128) tutkimuksissa havaittiin myös yhteistyö ja tasapuolisuus tärkeäksi tekijäksi luottamuksen säilyttämisessä.

Luottamuksen ylläpitoon vaikuttaa yhteinen tavoite. Tavoite auttaa säilyttämään luottamuksen, kun on jokin asia tai projekti, jonka eteen pyritään yhdessä ponnistelemaan. Kehittämistyön myötä osapuolet oppivat tuntemaan toisensa menettelytavat. Projektin edetessä hyvin, kaikki osapuolet sitoutuvat työhönsä ja tämä saa luottamuksen säilymään. (Gröger 2014: 134; Viinamäki & Katajamäki 2015: 68.) Viinamäen ym. (2015: 68) tutkimusten mukaan yhteisellä tavoitteella, omistautumisella ja luottamuksella on vahva side toisiinsa.

Puttosen ym. (2016: 11) suomalaisessa MEADOW-tutkimuksessa hyödynnettiin työpaikan ominaisuuksista koottua luottamus- ja yhteistyö -indikaattoria. Tutkimuksen yksi osa liittyi myös oikeudenmukaisuuteen, jolla on vaikutusta luottamukseen. Yli 40 prosenttia vastanneista koki luottamuksen ja yhteistyön sujuvan erinomaisesti ja noin puolen mielestä ne sujuivat hyvin. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa luottamukseen ja

yhteistyöhön eivät vaikuttaneet organisaation koko. Luottamuksen ilmapiiri ja oikeudenmukainen kohtelu luo puitteet yhdessä kehittämiseksi, kun kaikilla on mahdollisuus olla mukana suunnittelemassa tai ilmaisemassa omat mielipiteensä. (Puttonen ym. 2016: 11.) Näiden tutkimusten tulosten pohjalta voidaan päätellä, että Suomessa luottamuksen ylläpitoon voitaisiin panostaa hieman enemmän.

3. LUOTTAMUKSEN MENETTÄMINEN JA PALAUTTAMINEN

Hyvin toimivassa työyksikössä luottamukseen ei yleensä tarvitse kiinnittää huomiota (Laine 2010: 107). Siinä vaiheessa vasta, kun luottamusta lähdetään punnitsemaan tai se on jo menetetty, aletaan Laineen (2010: 107) mukaan miettimään organisaatiossa luottamusta.

Ensimmäisessä alaluvussa tulen esittämään kaksi hieman erilaista mallia luottamuksen menettämisestä ja muita esille tulleita tekijöitä, miksi luottamus menetetään. Toisessa alaluvussa käsitellään luottamuksen takaisinsaannin keinoja luottamuksen menettämisen jälkeen.

3.1. Luottamuksen menettäminen ja menettämisen seuraukset

Luottamus kahden henkilön välillä voi horjua hyvinkin erilaisista asioista ja tilanteista. Yleiset syyt luottamuksen punnitsemiseen vaikuttaa sanomisten ja tekojen erilaisuus. Ihmiset saattavat sanoa lupailta ja luoda tiettyjä odotuksia, jotka eivät tekojen hetkellä toteudukaan. Nämä heijastavat ihmisten moraalista käyttäytymistä ja arvoja. Kun sanat ja teot eivät työelämässä kohtaa, niin ihminen kokee epäoikeuden tunnetta, velvollisuuksien laiminlyöntiä ja luottamuksen häviämistä. Esimiehen vääränlainen vallankäyttö: valehtelu, turhat lupailut, epärehelliset puheet ja oman edun tavoittelu eivät edistä luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välille. Epäluottamusta saa myös aikaan omien virheiden kieltäminen, piittaamattomuus, epäasiallinen viestintä ja käyttäytyminen, ammattiaidon sekä työmoraalin puute. (Adams, Highhouse & Zickar 2010: 40; Viinamäki ym. 2015: 110–111.)

Työntekijöille asetetut rajat ovat hyväksi työyhteisölle, kunhan ne eivät ole liian tiukat eivätkä kontrolloidut, sillä tämä vähentää luottamusta. Organisaation sisällä oleva epäluottamus lisää johtamiseen käytettyjä kustannuksia ja jollei epäluottamuksen syntyä pysäytetä, se voi tehdä esimiehen työskentelyn turhaksi. (Weeks 1994: 162.)

Airan (2012: 57) mukaan luottamus heikentyy, jos yhdessä asetetut tavoitteet ja työskentely eivät onnistu. Yhteistyön etuja on vastuun jakautuminen kummallekin osapuolelle ja molemmin puolinen sitoutuminen tavoitteeseen. Yhteistyössä kuitenkin punnitaan luottamuksen lujuutta, etenkin jos osapuolten työhön panostaminen on epätasapainossa tai toinen joutuukin tekemään yhdessä sovitut työt aivan yksin. Yhteistyössä on riski menettää luottamus, mutta se voi olla myös onnistuessaan hyvä mahdollisuus syventää luottamusta. (Aira 2012: 57.)

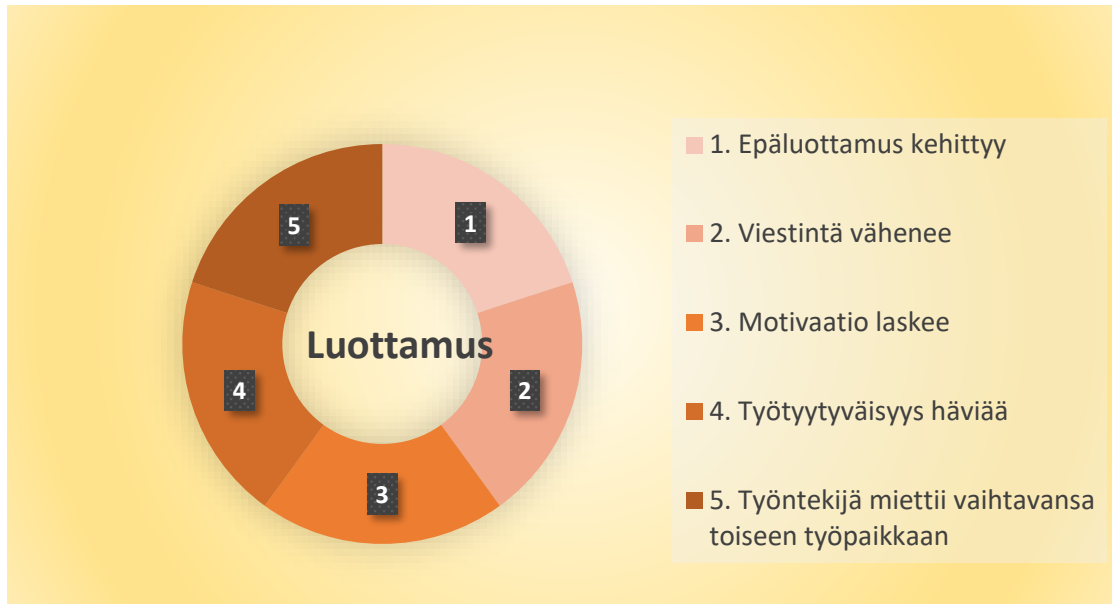
Epäluottamuksesta syntyy kahden ihmisen välille negatiivinen jännite. Tämä voi johtaa riitoihin ja sanharkkoihin, joita karttuu ajan kuluessa lisää. Tämän kierteen seurauksena työhön ja päätöksiin sitoutuminen on hankalaa. Innovatiivinen työote katoaa ja riskinotto vähenee. Työn ympärille voi muodostua painetta olemattomista työasioista. Pienikin asia koetaan haastavana tai työmäärä kasvaa, eikä kyetä tarttumaan siihen tarpeeksi jämäkällä ja positiivisella otteella. Epäluottamuksen noidankehä voi laajentua koko organisaatioon. Se voi kasvaa mittasuhteiltaan laajaksi, leviämällä myös sellaisten henkilöiden keskuuteen, joilla ei ole syytä kokea epäluottamusta alkunsa saanutta osapuolta tai osapuolia kohtaan. (Ikonen 2013: 125–126; Savolainen ym. 2014: 232, 238; Viinamäki ym. 2015: 113–114.) Aira (2012: 132) päätyi tutkimuksissaan samaan johtopäätökseen, että ristiriidat ja vaikeat tilanteet voivat olla syynä luottamuksen vähenemiseen.

Luottamuksen menettämisen syynä voi olla pienet asiat, esimerkiksi toisten asioiden kertominen eteenpäin tai lupauksen unohtaminen. Tämä ei päde kuitenkaan kaikkiin asioihin samalla tavalla, vaan ihmiset käyttäytyvät eri tavalla eri tilanteissa. (Laine 2010: 30.) Yksi epäluottamuksen synnyttävistä tekijöistä on tehtävien hoitamatta jättäminen (Salminen 2016: 17). Epäluottamus lisääntyy, jos vallankäyttäjät käyttävät pelottelua ja rangaistuksia alaisiinsa (Mooijman, van Dijk, Ellemers & van Dijk 2015: 75; Hasel & Grover 2017: 850). Ihmiset voivat kokeilla luottamuksen rajaa myös tarkoituksella; ottaen riskin ja ehkä menettää sen takia luottamuksen. Tahottomasti luottamus voidaan menettää kommunikointivirheen tai väärin ymmärryksen takia. (Harisalo ym. 2010: 47; Salminen 2016: 14.)

Harisalo ym. (2010: 50–53) ovat kuvanneet luottamuksen menettämistä viidellä eri vaiheella. Ensimmäisessä heikon signaalin vaiheessa organisaation työilmapiirissä tapahtuu

jotain negatiivista, jolloin ihmiset alkavat varoa puheitaan sekä käyttäytymään hieman eri tavalla kuin ennen. Toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen kaltaiset muutokset alkavat yleistymään ja näkyä selkeämmin, mutta epäluottamuksen aiheuttajaa ei vielä tunnisteta. Kolmannessa vaiheessa tämä konkretisoituu. Ihmisistä alkaa tulla ryhmittymiä, jotka käyttäytyvät vihamielisesti toisia ryhmittymiä kohtaan. Seuraavassa vaiheessa epäluottamus vaikuttaa jo työntekijöihin suuresti, he eivät halua ottaa vastuuta töistään, koska he kokevat sen olevan yhden tekemää ja ei palkitsevaa. Velvollisuuksien karttelu leviää myös muihin organisaation työntekijöihin. Viimeisessä vaiheessa työntekijöiden välit ovat niin tulehtuneet, että kommunikointi ei enää onnistu. He haluavat toteuttaa vain omia näkemyksiään kuuntelematta tai ottamatta muita huomioon. Epäluottamuksen ilmapiirissä ei ole kenenkään hyvä työskennellä, koska työn tehokkuus ja innovatiivisuus kärsivät. (Harisalo ym. 2010: 50–53.)

Laine (2009: 89) luonnehtii epäluottamusta kehäksi (ks. kuvio 1), josta on vaikea päästä pois. Ensimmäisessä vaiheessa epäluottamus alkaa kehittyä. Tämän jälkeen esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut alkavat vähentyä, jolloin motivaatio työntekoa kohtaan alkaa laskea. Alainen tuntee, ettei hänen työtään arvosteta ja tämä alkaa vaikuttamaan työtyytyväisyyteen. Viimeisessä vaiheessa työntekijä alkaa miettiä pois pääsyä organisaatiosta. Kehässä voi olla kyse yksittäisistä luottamukseen vaikuttavista tapauksista tai pitkän ajan kuluessa syntyvästä kierteestä. (Laine 2009: 89.)



Kuvio 1. Epäluottamuksen kehä (mukaiillen Laine 2009: 89).

Epäluottamus vaikuttaa työmotivaatioon ja yhdessä tekeminen vähentyy. Tämä taas aiheuttaa työtulosten laskemista. Työntekijä kokee epäonnistuneensa, jolloin hän voi uupua, jäädä sairauslomalle tai etsiä itselleen toisen työpaikan. Jos esimiehellä on alaisiaan kohtaan negatiivisia tunteita, oletuksia tai ei ole usko alaistensa kykyihin, niin tämä on esteenä heidän välisen luottamuksen rakentumiselle. Myöskin päinvastainen asettelu, eli alaiset osaavat työtehtävät paremmin kuin esimiehensä, voi johtaa ylempiarvoisen epävarmuuteen. Työntekijälle ei anneta vaativampia tehtäviä, koska esimies kokee tämän henkilön uhkana. (Laaksonen 2008: 53.) Epäluottamukseen voi olla syynä myös henkilön oman luottamuksen puute itseensä, joka heijastuu epäluottamuksena muita henkilöitä kohtaan (Bibb ym. 2004: 18–19).

Viinamäki ym. (2015: 111–112) jakavat epäluottamuksen kahteen kategoriaan: laskelmoivaan ja samaistumiseen. Laskelmoivassa henkilö punnitsee tilannetta omaksi edukseen. Hän miettii: kannattaako henkilöön luottaa, kannattaako jo olemassa oleva luottamus kenties menettää riskin myötä tai saako menetetyn luottamuksen takaisin ottamalla riskin? Laskelmointia tapahtuu yleensä henkilöiden tapaamisen alkuvaiheessa tai luotta-

muksen takaisin yrittämisen yhteydessä. Samastumisen kohdalla epäluottamusta varjostavat henkilöiden erilainen arvomaailma, päämäärät ja yhteiset kokemukset tuloksettomasta yhteistyöstä. (Viinamäki ym. 2015: 111–112.)

Tutkimuksissa on selvinnyt, että epäluottamus saa ihmiset toimimaan varautuneesti ja epävarmasti. Ihmiset kokevat tilanteen ahdistavaksi. Tämä aiheuttaa negatiivisia tunteita, jotka purkautuvat ärtyneisyytenä, huonotuulisuutena ja ajoittain myös vihana. Nämä tunteet heikentävät merkittävästi työhyvinvointia. Yhteistyö, kommunikointi, tiedon jakaminen ja muilta saaminen vähentyvät. Ihmiset muodostavat oman reviirinsä, jonka ylittämistä ei toivota. Työilmapiiri muodostuu ahdistavaksi, koska kommunikointi ja yhdessä tekeminen sekä yhteisen tavoitteen saavuttaminen häviää. Työn tekeminen muuttuu jokatäpäiväiseksi suorittamiseksi ilman mukavuuden tunnetta. Organisaation toiminnan kehittämiseksi ja liiketoiminnalle tämä on erittäin haitallista. (Sztompka 1999: 26–27; Laine 2009: 29; Viinamäki ym. 2015: 112.)

Epäluottamus näyttäytyy päätöksentekotilanteessa hidasteluna. Ratkaisuja pohditaan tapauksiin nähden liian pitkään tai niitä siirretään tehtäväksi myöhemmin. Epäluottamus voi näyttäytyä myös sellaisina päätöksien tekemisinä, jotka poikkeavat täysin yleisestä linjasta ja muiden mielipiteistä. Neuvottelutilanteessa epäluottamus voi näyttäytyä ratkaisuissa, joissa esimerkiksi joutuu myöntymään toisten sanelemiin ehtoihin tai päätökset tehdään nopeasti ilman, että on ehditty perehtyä asiaan tarpeeksi huolella. Taloudellisesti tämä on epäedullista etenkin, jos päätöksiin liittyy riskejä. (Viinamäki ym. 2015: 115.)

Luottamuksen puuttuminen vaikuttaa myös kirjallisten sopimusten pitämiseen. Henkilö, joka ei luota toiseen ihmiseen, ei myöskään pysty luottamaan yhdessä sovittuihin päätöksiin, vaikka asiasta olisi tehty kirjallinen sopimus. Luottamuksen puutteen johdosta yhteistyötä on vaikea tehdä tai mahdotonta. Epäluottamus näyttäytyy henkilöiden välillä salailuna, varuillaan olona ja yksin työskentelynä. (Aira 2012: 57.)

Vapaa-ajan internetin käyttö ei kuulu työnantajalle, mutta sosiaalisessa mediassa työpaikan asioita negatiiviseen sävyyn puhuminen voi vahingoittaa työnantajan imagoa. Tämä

luo epäluottamuksen esimiehen ja alaisen välille. Useissa organisaatioissa on luotu pelisäännöt työpaikkaan liittyvistä sosiaalisen median kirjoituksista. (Aalto 2012: 124–126.) Luotuja sääntöjä on Aallon (2012: 124–126) mukaan vaikea kontrolloida tai edes erottaa vapaa-ajan- ja työminää toisistaan.

3.2. Luottamuksen takaisin saannin keinot

Yleinen käsitys on, ettei menetettyä luottamusta voi saada takaisin. Tutkimusten mukaan epäluottamuksen aiheuttamat ongelmatilanteet vain harvoin käsitellään asiaan kuuluvalla tavalla. Usein ongelmaa vältellään ja tilanne vain pahenee. Esimiesten on tiedotettava avoimesti päivittäisjohtamiseen liittyvistä asioista ja etenkin muutoksiin liittyvistä seikoista. Luottamus alaisia kohtaan on osoitettava ja viestinnällä tässä on iso rooli. Näillä toiminnoilla esimiesten ja alaisten välisiä jännitteitä voidaan vähentää, jolloin henkilöiden energia pystytään ohjaamaan varsinaisen työn tekemiseen. (Koivistoinen & Pellinen 2014: 112; Savolainen ym. 2014: 234.)

Coveyn ym. (2008: 25–26) mukaan luottamus on mahdollista saada takaisin. Luottamuksen uudelleen muodostaminen ei tapahdu hetkessä, mutta se voidaan kuitenkin saada takaisin jopa entistä vahvempana. Luottamuksella on merkitystä myös organisaation talouteen. Kun luottamus on saavutettu organisaation kulut pienenevät. Samoin käy päinvas-
taisessa tilanteessa, eli kulut nousevat epäluottamuksen johdosta. (Covey ym. 2008: 13, 25–26.) Useissa organisaatioissa on jouduttu käymään yhteistoimintaneuvotteluita, joiden tulokset ovat johtaneet irtisanomisiin, lomautuksiin tai muihin työntekijän kannalta huonoihin vaihtoehtoihin. Yhteistoimintaneuvottelut yleensä heikentävät työntekijöiden ja johdon luottamusta. Joissakin tapauksissa työntekijöiden luottamus voi myös lisääntyä, jos löydetään yhdessä ratkaisu, joka ei johda irtisanomisiin. (Laine 2010: 131–133.)

Esimies-alaissuhteessa luottamus voidaan saada uudelleen takaisin usealla eri tavalla, riippuen tilanteesta. Vaikuttamalla organisaation rakenteisiin, prosesseihin, johtamisjärjestelmään ja työyhteisön sisällä vallitseviin kulttuureihin epäluottamus saadaan hälvennettyä tai jopa hävitettyä kokonaan. (Mäkipeska ym. 2005: 28–29.)

Laineen (2010: 114, 116–118) mielestä luottamuksen menettämistä epäillessä, on keskusteltava positiiviseen sävyyn, kuinka asiat voitaisiin tehdä toisella tavalla, jotta luottamus jälleen saavutettaisiin. Luottamuksen takaisin saannin keinona Aira (2012: 132) havaitsi tutkimuksissaan vaikeiden tilanteiden ja ristiriitojen selvittämisen tärkeyden. Jos taas luottamus on menetetty epäasiallisen käytöksen tai töiden laiminlyönnin johdosta, yksi vaihtoehto on pyytää asianosaisilta vilpittömästi anteeksi (Laine 2010: 114, 116–118).

Työyhteisössä luottamusta voidaan Lewickin ym. (1996: 131–132) mukaan rakentaa neljän toimintamallin mukaan, joista ensimmäiseksi on tunnistettava luottamuspula. Seuraavassa vaiheessa kartoitetaan miten ja missä vaiheessa luottamuksen pula on ilmentynyt ja keitä kaikkia se koskee. Kolmannessa vaiheessa on tunnustettava itsellensä, että luottamus on menetetty ja viimeisessä vaiheessa hyväksyä se. (Lewicki ym. 1996: 131–132.) Laine (2010: 115) lisää luetteloon vielä viidenneksi kohdaksi yrityksen saavuttaa luottamus takaisin keskustelemalla asianosaisten kanssa.

Harisalon ym. (2010: 53–55) mielestä luottamus voidaan myös rakentaa uudelleen, jos siihen puututaan jo varhaisessa vaiheessa. Avoimella keskustelulla, jossa jokaisella on oikeus puhua sekä myös kuunnella muiden näkökantoja, auttaa saavuttamaan luottamuksen takaisin. Myös hyvässä hengessä tehdyt väittelyt auttavat näkemään eri puolia asioista. Keskustelut tulisi käydä rakentavasti ketään syylistämättä ja päättää yhdessä, miten ongelmatilanteet ratkaistaisiin. Kaikkien sitoutuminen työilmapiirin parantamiseen synnyttää jo itsessään luottamusta. Tämän jälkeen toimitaan, niin kuin on luvattu. Jos palataan miettimään vanhoja ongelmatilanteen aiheuttavia asioita, tilanne muuttuu jälleen negatiiviseksi. Jollei tämä prosessi onnistu pelkästään organisaation sisällä, on hankittava ulkopuolelta asiantuntijan neuvoja. (Harisalo ym. 2010: 53–55.)

Viinamäki ym. (2015: 127) ovat koonneet neljän kohdan listan luottamuksen takaisin saannin keinoista ja luottamuksen ylläpitämiseksi. Heidän mielestään on käytävä avoimin mielin keskustelua ja hyvässä hengessä mielipiteiden vaihtoa. Näiden lisäksi tulisi asiaan liittyvien osapuolien miettiä, mitkä asiat ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen ja mitkä tekijät auttaisivat luottamuksen takaisin saantiin tai sen ylläpitämiseen. Kun kaikki

osapuolet ovat listanneet omat mielipiteensä ja ajatuksensa, heidän tulisi käydä avointa keskustelua kirjatuista asioista. Luottamuksen ylläpitämiseksi avointa keskustelua ja ajatusten vaihtoa aiheesta tulisi käydä vuosittain. (Viinamäki ym. 2015: 127.)

Luottamuksen takaisin saannissa kiinnitetään huomiota työoloihin ja niiden organisointiin. Nämä vaikuttavat suuresti luottamuksen syntyyn ja sen säilyttämiseen. (Keskinen 2005: 80–81.) Näitä tekijöitä ovat Keskinen mukaan (2005: 80–81) oikeudenmukainen työnjako, selkeä työnkuva ja kunnossa olevat työhön tarvittavat resurssit. Näiden lisäksi työn on tarjottava tekijälleen tarpeeksi haasteita, jolloin työntekeminen on mielekästä. Luottamusta synnyttää esimiehen ja työntekijän välille tiimien omat palaverit ja hyvissä ajoin asioiden tiedottaminen koko organisaatiolle. (Keskinen 2005: 81.)

Yksi keino työntekijän luottamuksen takaisin saannissa on kannustaminen (Kuusela 2013: 47). Kuuselan (2013: 47) mukaan esimiehen jo pienet kannustavat sanat työntekijälle voivat kannustaa alaista keskustelemaan esimiehelleen asioista ja luoda tunteen, että esimies välittää työntekijöidensä hyvinvoinnista. Tämä luo luottamusta heidän molempien välille. Kuunteleminen ja sen hetkisessä asiassa läsnä oleminen on esimiehen tapa kannustaa työntekijöitään. Luottamus luo edellytykset hyvälle yhteistyölle. Turhien lupauksien antaminen kumoo kannustamisen merkityksen. (Kuusela 2013: 47.)

Amerikkalainen Sosiologi James Coleman (1998: 118) on tutkinut sosiaalista pääomaa ja miten luottamus siinä näyttäytyy. Hän toteaa, että jos luottamuksen on menettänyt, niin sitä ei saa synnytettyä takaisin väkisin. Siihen ei auta toisen osapuolen imartelu eikä käskeminen, vaan se on saavuttaa teoilla, jonka kylkiäisenä saavutetaan luottamus. (Coleman 1998: 118.) Menetetty luottamus voidaan saada takaisin Harisalon ym. (2010: 56) mukaan vain, jos ihmiset tapaavat toisensa ja keskustelevat luottamuksen menettämiseen johtaneista syistä. Henkilöillä on oltava halu saavuttaa vuorovaikutuksellinen ilmapiiri ja unohtaa vanhat ongelmat (Harisalo ym. 2010: 56). Luottamus voidaan saada takaisin löytämällä molempien arvomaailmaan sopiva yhteinen tavoite. (Viinamäki ym. 2015: 111–112.) Jos esimies on negatiivisessa sävyssä kiusoitellut tai suututtanut työntekijän epäammattimaisella käytöksellään, niin Koivumäen (2008: 237) mukaan luottamus on erittäin vaikeaa saavuttaa takaisin.

Luottamuksen takaisin saannin keinoja ovat empatia, toisen henkilön arvostus ja negatiivisen palautteen antaminen rakentavassa sekä hyvässä hengessä. Luottamuksen rakentamisessa ja etenkin sen palauttamisessa esimiehen työ vaatii avoimuutta ja rehellisyyttä. Luottamuksen menettämisen myötä esimies menettää kyvyn kommunikoida ja johtaa. (Savolainen ym. 2014: 238.) Viinamäen ym. (2015: 112–113) tutkimuksissa havaittiin, että luottamukseen liittyvistä positiivisista asioista keskustellaan, mutta epäluottamuksen johtavista syistä puhutaan varoen tai ei ollenkaan.

4. JOHTAMISEN MERKITYS LUOTTAMUKSESSA

Johtamisella ja esimiehen toiminnalla merkittävä vaikutus luottamuksen synnyssä ja sen ylläpidossa. Esimiehen yksi tärkeistä tehtävistä on saavuttaa työntekijöihinsä luottamuksellinen ilmapiiri, joka edesauttaa organisaation työhyvinvointia ja menestystä. (Savolainen 2013: 291.)

Tässä luvussa tulen käsittelemään, miten johtaminen ja etenkin esimiestyö vaikuttaa luottamukseen? Esittelen luottamusta rakentavan johtajuuden mallin ja luottamuspääoman. Lisäksi tulen käsittelemään luottamuksen merkityksen etätyössä, vuorovaikutuksen vaikutuksia luottamukseen ja millaisena koetaan esimiehen suhde omaan esimieheen luottamuksen kannalta.

Jokaisessa ihmisessä on jonkin verran johtajan kykyjä, mutta kaikki eivät käytä niitä edukseen. Johtajaksi voidaan myös oppia. Toiset aloittavat opintonsa alemmalta tasolta, kun taas toisilla voi olla kokemusta ja tietoa muita enemmän. (Bennis & Nanus: 1985: 1–2; Kotter 1990: 3) Sanalla johtaja tarkoitetaan tietyn henkilön asemaa organisaatiossa. Se voidaan liittää ylintä johtoa tarkoittavaksi tai henkilöihin, jotka laativat organisaatioille strategioita ja visioita tai toimivat henkilöstön esimiehinä. (Kotter 1990: 3–4, 128.)

Englannin kielessä sana johtaja jaetaan henkilön tehtävien mukaan kahteen sanaan: *manager* ja *leader*. Kotter (1990: 4) sekä Hackman ja Johnson (2013: 12–14) määrittelevät *manager*-johtajan tehtäviksi aikataulujen suunnittelun, budjettien ja riskianalyysien laatimisen, työtehtävien osalta henkilöstön tarpeen arvioimisen, organisoimisen ja henkilöstöhallintoon paneutumisen. *Leader*-johtajan työnkuvaan sen sijaan kuuluvat viestintä ja visioiden ja strategioiden suunnittelu. *Leader*-johtajan vastuulla on saada organisaation tiimityöskentely toimimaan kannustamalla ja motivoimalla työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin. (Kotter 1990: 4; Hackman ym. 2013: 12–14.)

Viitala ja Jylhä (2010: 250–251) ovat suomentaneet englanninkielisen sanan *management* asioiden johtamiseksi ja sanan *leadership* ihmisten johtamiseksi. Tätä samaa mää-

ritelmää käytetään useissa muissakin lähteissä. Salmisen (2008: 14) mukaan suomen kielessä sana ”johtaa” tarkoittaa ihmisten käskemistä, tarkoin määritellyn ryhmän hallitsemista, toimia tietyn organisaation päällikkönä, johtajana tai/ja esimiehenä. Esimiehet tarvitsevat sekä asioiden, että ihmisten johtamisen taitoja työssään (Viitala ym. 2010: 250). Tässä työssä käsittelen johtajia ja päälliköitä, joilla olla alaisia. Heitä, jotka ovat tietyn joukon esimiehiä.

4.1. Esimies luottamuksen suunnannäyttäjänä

Johtajalla on valtaa ja vastuuta sekä velvollisuuksia toimia edustamansa organisaation hyväksi. Heidän tehtävänsä vaihtelevat toimenkuvan mukaan. Näitä voivat olla muun muassa hallinnolliset tehtävät, päätöksenteot, strateginen suunnittelu, koordinointi ja henkilöstöhallinnolliset työt. (Kotter 1990: 3–4, 128; Salminen 2008: 14.)

1910-luvulla yleistynyt liikkeenjohto-opin, taylorismin mukaan johtajat pystyvät ainoastaan tietämään, mitä on tehtävä ja työntekijät keskittyvät tekemään vain yksinkertaisia työtehtäviään (Field 1997: 149). Työntekijöille ei annettu valtaa päättää, joka Laaksosen (2008: 44) mielestä johtui luottamuksen puutteesta. Organisaation johtaminen kuitenkin edellyttää Laaksosen (2008: 44) mielestä valtaportaikkoa, jossa ylempiarvoiset valvovat työntekijöiden toimintaa. Amitai Ezioni (1970: 41) ja Henry Fayol (Telaranta 1997: 19) eivät uskoneet, että työntekijät pystyisivät suoriutumaan tehtävistään ilman ylempiarvoisen tiukkaa valvontaa. Laaksosen (2008: 44) mukaan valvonnan vastakohta ei ole luottamus, vaan ohjaus, tarkkailu ja havainnointi, joka luo puolestaan epäsuorasti luottamusta. Esimies valvoo alaisiaan, vaikka hän luottaisikin heihin (Laaksonen 2008: 161). Laineen (2009: 11) tutkimusten mukaan luottamus lisää tehokkuutta ja vähentää näin ollen kuluja.

Salmisen (2008: 111–112) mielestä johtoportaasta lähtee hyvän hallinnon ja etiikan periaatteet, joka heijastuu koko organisaatioon. Hän luonnehtii hyvän hallinnon ominaisuuksiksi vastuullisuuden, palvelulähtöisyyden, tuloksellisuuden ja luotettavuuden (Salminen 2008: 111–112). Johtamista voidaan liittää moneen eri toimintaan, esimerkiksi se

voi liittyä ulkoisen tai sisäisen toiminnan johtamiseen, ympäristön tai inhimillisten tekijöiden johtamiseen (Virtanen & Stenvall 2010: 15). Kalliomaa ym. (2010: 24) käyttävät ihmisten johtamisesta sanaa johtajuus. Tässä työssäni käytän termiä johtaminen.

Johtamisen ytimenä, josta kaikki alkaa, on Suonsivun (2011: 46) mukaan itsensä johtaminen. Hänen mukaansa on ensin osattava johtaa omaa elämäänsä, jotta on valmis johtamaan muita (Suonsivu 2011: 46). Sydänmaanlakka (2006: 29) painottaa samaa, jossa keskiössä on älykkään itsensä johtamisen perusteet, joita ovat muun muassa oma hyvinvointi fyysisesti ja psyykkisesti. Tämän lisäksi tunteilla ja omilla arvoilla on merkitystä omaan johtamiseen (Sydänmaanlakka 2006: 29). Kalliomaan ym. (2010: 63) mukaan luottamuksen kehittyminen tarvitsee myös itseluottamusta, koska ilman sitä vuorovaikutussuhteiden luominen ei onnistu. Kouzesin ja Posnerin (1993: 286) tutkimuksissa nousi hyvän johtajan ominaisuuksiksi uskottavuus, ja ilman luottamusta ei esimies voi olla uskottava.

Sydänmaanlakka (2004: 127) jaottelee johtamistyyliä viiteen eri kategoriaan, joita käytetään erilaisissa tilanteissa ja myös sekaisin keskenään. Ensimmäisenä hän mainitsee osallistavan esimiehen, joka työskentelee yhteistyössä alaisensa kanssa. Valmentavan johtamisen tavoitteena on puolestaan opettaa alaisia tekemään päätöksiä ja toimimaan itsenäisesti. Kolmantena Sydänmaanlakka mainitsee valtuuttamisen, joka on viety hieman pidemmälle kuin valmentavassa johtamisessa. Tässä alaiset ovat oppineet toimimaan täysin itsenäisesti, ilman esimiehen opastusta. Neljäntenä on delegoiva esimies, joka antaa alaisilleen tehtäviä, joista he raportoivat esimiehelleen. Viimeisenä tyylinä on käskeminen. Tätä käytetään silloin kun tilanne vaatii järjestystä ja suoria ohjeita. (Sydänmaanlakka 2004: 127.) Nämä viisi johtamisen tyyliä vaikuttavat useiden tutkijoiden mielestä merkittävästi luottamukseen. Tulen käsittelemään näistä niitä johtamistyyliä, jotka vaikuttavat muiden tutkijoiden tulosten mukaan luottamukseen.

Johtamista tutkineiden Quinnin, Faermanin, Thompsonin ja McGarthin (1990: 21) mukaan esimiehet ohjaavat toimintaa, tuottavat tietoa, koordinoivat, tarkkailevat, opettavat, tekevät asioita mahdolliseksi, motivoivat ja välittävät tietoa sekä saavat alaiset innostumaan asioista. Esimies näyttää esimerkkiä alaisilleen, kuinka tulisi toimia eri tilanteissa

(Kalliomaa ym. 2010: 32). Esimiehen tehtävä on saavuttaa työntekijöiden avulla organisaatiolle asetetut tavoitteet. Esimies toimii suunnan näyttäjänä ja kannustajana, jotta tavoitteet saavutettaisiin. (Heiskanen 2002: 231; Laine 2010: 46.) Aarnikoivu (2010: 89) luonnehtii esimiehen velvollisuuksiksi esimiestyön tekemisen ja siihen liittyvien taitojen kehittämisen. Hänen mielestään esimiehen yksi päätehtävistä on johtaa omia alaisiaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Laine 2010: 77). Esimies ajattelee organisaation etua olemalla esikuva alaisillensa. Päätöksiä tehdessään hän käyttää valtaansa viisaasti ja johdonmukaisesti. Esimies kuuntelee ja tarvittaessa neuvoa alaisiaan. Häneltä vaaditaan jämäkkyyttä ja selkeälinjaisuutta päätöksiä tehtäessä sekä niiden käytäntöön panemisessa. (Järvinen 2009: 13; Manka ym. 2016: 141.)

Esimiehen ja työntekijöiden välillä vallitsee aina valta. Esimiehellä on ylemmälle taholle vastuu ja raportointivelvollisuus hänen alaistensa tekemästä työstä. Hän pystyy myös omalla käytöksellään ja valtaa käyttäen vaikuttamaan työilmapiiriin, joko vahvistamalla tai heikentämällä luottamusta. Työntekijöillä ei yleensä ole samassa mittakaavassa valtaa vaikuttaa kuin esimiehellä. (Laine 2010: 16–17.) Manka ym. (2016: 138) luonnehtivat nykyajan johtamista eri ryhmien molemminpuoliseksi vuorovaikutteiseksi päämäärien saavuttamiseksi.

Luottamukseen liittyy paljon tunteita, joita esimiehen sekä alaisen tulisi osata käsitellä työorganisaatioon liittyvällä tavalla. Tämä ei ole mikään helppo yhtälö. Saarinen on tutkinut väitöskirjassaan vuonna 2007 (179) esimiesten tunneälyä ja siinä selvisi, että edelleen Suomessa pidetään tunteellista esimestä tehottomana, eli tunteita ei pidä näyttää. Kansainvälisesti mitattuna suomalaiset olivat heikkoja näyttämään tunteitansa. Hyvin toimivassa organisaatiossa, jossa ollaan avoimia ja oikeudenmukaisia synnyttää luottamusta. (Manka 2007: 64–66.)

Luottamuksen syntymiseksi on esimiehen ja alaisen tiedostettava oma roolinsa, velvollisuutensa sekä toimittava niiden mukaisesti hyväksyttävällä tavalla. Jos esimiehen roolia ei ole määritelty selkeästi, niin se johtaa epäluottamukseen. Näiden lisäksi esimiehen ja työntekijän on arvostettava toisiaan ja keskusteltava asioista rakentavassa hengessä.

(Aarnikoivu 2010: 85, 93.) Hyvän esimieskäytännön mukaan virheet myönnetään ja pyritään korjaamaan, jos mahdollista (Kalliomaa ym. 2010: 125). Esimiehen on tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä miten hän itse reagoi, esimerkiksi kriittiseen palautteeseen. Tämän jälkeen hän on valmis Laineen (2010: 42) mukaan vasta johtamaan alaisiaan myös ongelmatilanteiden yli.

Työntekijät edellyttävät esimiehen toimivan ammattimaisesti, oman toimenkuvansa mukaisesti. He odottavat esimiehen pitävän heidän puoliaan, puhuvan rehellisesti ja selkeästi työhön liittyvistä asioista. (Aarnikoivu 2016, 23–24.) Laaksosen (2008: 44) mukaan, jos organisaatiossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, niin esimiesten ei tarvitse kontrolloida tiivistä alaistensa työskentelyä. Tämä edesauttaa työntekijöitä innovatiivisuuteen, tehokkuuteen ja oma-aloitteellisuuteen (Laaksosen 2008: 44).

Nouseminen esimieheksi työntekijästä voi tuottaa sekä johtamisen haasteita, mutta myös etua. Uusi esimies tuntee alaistensa hyviä sekä huonoja puolia, jotka eivät saisi vaikuttaa johtamiseen. Hänen tulisi irtautua aikaisemmista kaveruuksista ja kohdentaa päätöksenteko organisaatiota ajatellen, ei tunteelle. Ulkopuolelta tulleet esimieheen nähden talon sisäpuolelta noussut esimies voi hyödyntää alaistensa vahvuuksia jo heti miettiessään tiiminsä strategiaa. Esimiehen on oltava tarpeeksi lähellä alaisiaan, jotta työnteko on joustavaa ja motivoivaa, mutta samalla tarpeeksi kaukana, jotta hän pystyy näkemään organisaation ja oman työyhteisönsä kokonaiskuvan. (Laine 2010: 43–46; Järvinen 2009: 14.)

Johtamistyön oleellinen eettinen arvo on luottamus lojaalisuuden, avoimuuden ja vastuullisuuden ohella. Johtajilla on työtään kohtaan oikeuksia ja velvoitteita. (Aarnikoivu: 2010: 36; Salminen 2016: 7.) Henkilöstön johtaminen vaati johtajilta paljon. Työsuojelelaissa (TSL 2: 1–2) sanotaan, että työnantajan on ylläpidettävä vuorovaikutusta työntekijöihin ja kohdeltava heitä puolueettomasti sekä myös vaalittava työntekijöiden välisiä kanssakäymisiä. Alaisia on kannustettava, kuunneltava ja motivoitava sekä saatava jokapäiväiset työasiat toimimaan hyvin ilman, että tarvitsisi miettiä tarkasti luottamukseen liittyviä asioita. (Laine 2009: 10.) Esimies on kuitenkin keskeisessä asemassa luottamuksen aikaansaamisessa hänen ja alaistensa välillä. Esimiehen sukupuolella ei ole merki-

tystä luottavatko alaiset häneen (Koivumäki 2008: 244). Esimies saavuttaa työntekijöidensä luottamuksen omilla teoillansa. Työnantajan on luotava työntekijöille sellaiset puitteet, jotta työnteko onnistuu ja hänen on mietittävä yhdessä alaisten kanssa työn kehittämiseen ja uudistamiseen vaikuttavia asioita. (Mäkipeska ym. 2005: 226.)

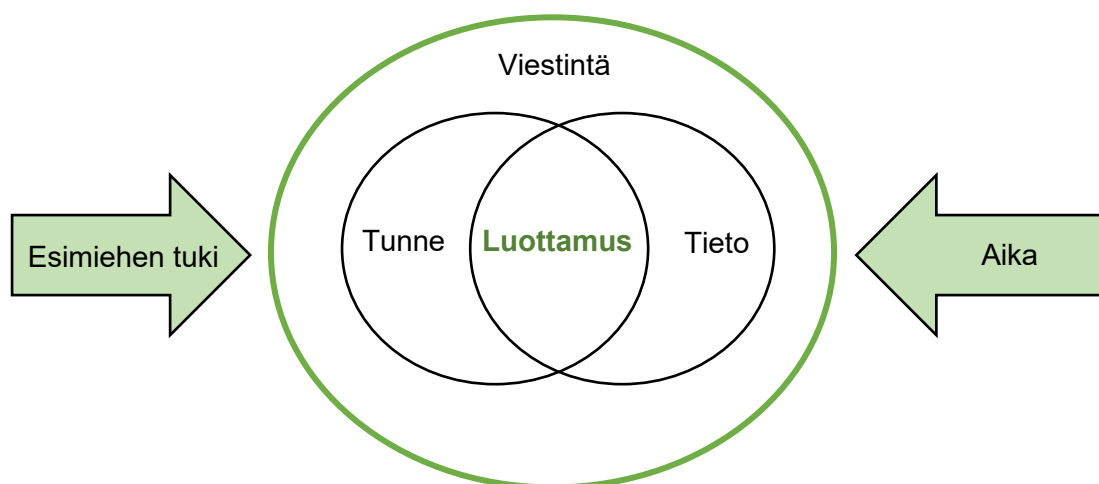
Willemynsin, Galloisin ja Callanin (2003: 126) havaitsivat tutkimuksessaan, että luottamukseen liittyvä tärkeä tekijä on organisaation sisäinen historia luottamukseen. Organisaatiossa esimiehen ja alaisten välinen luottamus voi olla syntynyt jo edellisiltä työntekijöiltä, joiden mielipiteet on opetettu uusille työntekijöille. Luottamukseen vaikuttaa myös organisaatiossa resurssien käyttäminen, työturvallisuudesta huolehtiminen, organisaation sisäinen kilpailu ja poliittiset ryhmittymät. Esimerkiksi, jos resursseja (työntekijöitä, työn tarvittavia laitteita ja materiaaleja) on niukasti käytettävissä organisaation taloudellisen tilanteen johdosta, esimiehen on haastavaa toimia haluamallaan tavalla. Tämä saattaa heijastua työntekijöiden epäluottamuksena esimiestään kohtaan. Esimies joutuu tekemään enemmän töitä työntekijään nähden luottamuksen rakentamisessa ja sen säilyttämisessä. (Willemyns ym. 2003: 126.)

Esimieheltä edellytetään taitoa luoda molemminpuolinen luottamus alaisiinsa. Tämän lisäksi luottamuksen rakentamista tarvitaan myös työntekijöiden välille organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Madukan, Edwardsin, Greenwoodin, Osbornen ja Babatunden (2018: 704–709) tutkimusten mukaan esimiehen tulisi panostaa luottamuksen rakentumiseen heti alusta alkaen. Heidän mielestään esimiestä auttaa luottamuksen synnyssä alaisen työn tuntemus ja kahdenkeskiset tapaamiset työntekijän kanssa. (Maduka ym. 2018: 704–709.)

Graen ym. (1995: 224) keskittyivät esimiehen ja alaisen välisen kumppanuuden (eng. *partnership*) tutkimiseen. Tutkimusten mukaan alaiset, jotka kunnioittivat esimiestään, tunsivat luottamuksen ja velvollisuuden olevan molemminpuolista. Esimiehet kokivat esimiestään kunnioittavat työntekijät luotettaviksi työntekijöiksi. Alaisen ja esimiehen välille muodostui usein myös työn ulkopuolinen ystävyysuhde. Ne työntekijät, joiden kohdalla esimies tunsu heikkoa yhteneväisyyttä ja ystävyyttä, olivat niin sanottuja rivi-työntekijöitä. (Graen ym. 1995: 224, 227.) Esimies, joka kertoo itsestään alaisilleen työn

ulkopuolisista asioista syventää luottamusta. Työn tekemistä voi hankaloittaa, jos suhde muuttuu liian läheiseksi ystävävydeksi. (Isotalo ym. 2017.)

Esimiehiltä vaaditaan johtamisosaamista, etenkin jos alaisen työmotivaatio on laskenut. Esimiehen luottaessa alaisiinsa saadaan lisättyä työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja tämän myötä luottamus esimieheen syvenee entisestään. (Keskinen 2005: 13, 19.) Nina Laineen väitöskirjassa (2008: 75–77) tutkittiin asioita, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen. Hänen mukaansa ne ovat tunne, tieto, aika, viestintä ja esimiehen tuki (ks. kuvio 2). Esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisensa viestinnän kautta, joka vahvistaa tunnetta ja tietoa. Tämä kaikki tapahtuu tietyn ajan kuluessa. Ilman esimiehen tukea hyvää luottamussuhdetta ei voi rakentaa. Tutkimuksen mukaan juuri esimies on avain asemassa luottamuksen synnyssä. (Laine 2008: 75–77.) Luottamus esimieheen syntyy esimiehen oman esimerkin kautta. (Kinnunen, Herrala, Perheentupa, Aalto, Intke, Ohrankämmen, Halonen, Pukaralammi, Collin, Hyppönen, Pesonen, Horila, Lehtonen, Leskinen, Westersund & Jokitalo 2012: 78.) Esimies, joka on innovatiivinen, rohkea ja taipuvainen luottamaan toisiin ihmisiin saa myös alaisensa tuntemaan luottamusta häntä kohtaan. Esimies saa alaisilta ihailua ja heidän molemminpuolinen luottamuksellinen ilmaisi syvenee. Työntekijät motivoituvat esimiehensä käyttäytymisen myötä ja saattavat panostaa työntekoon enemmän kuin ilman esimiehen osoittamaa luottamusta. (Seeck 2012: 356.)



Kuvio 2. Luottamuksen ydinasiat esimies-alaisuudessa (mukaillen Laine 2008: 75).

Työntekijät luottavat esimieheensä, jos he saavat luottamuksen arvoisia työtehtäviä. Laineen (2008: 75–77) mukaan esimiehen on otettava riski ja annettava työntekijöille vastuullisia työtehtäviä. Hänen on luotettava, että ne tehdään onnistuneesti. Alaiset toivovat, että myös he voivat kertoa esimiehellensä omista tuntemuksistaan ja ideoistaan sekä saada tukea työhönsä. Jollei esimies ole valmis auttamaan, kun apua pyydetään, se vähentää luottamusta merkittävästi. Joidenkin henkilöiden kohdalla avun pyytäminen on muutenkin harvinaista, joten esimiehen on kuunneltava, mitä alaisella on sydämellään. (Laine 2008: 75–77.)

Hsiehin ja Wangin (2015) tutkimuksessa tutkittiin autenttisen (*vilpitön, aito*) johtamisen vaikutusta työntekijöiden luottamukseen ja työntekijöiden sitoutumiseen esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Tuloksissa selvisi, että työntekijöiden luottamus on syvempää, jos esimies on kiinnostunut työntekijöittensä työstä ja välittää aidosti heidän tekemästään panoksesta organisaatiolle. Työntekijät sitoutuivat tällöin myös paremmin työhönsä. (Hsieh ym. 2015: 23–29.)

Luottamus voidaan jakaa henkilön, järjestelmän ja instituution luottamiseen. Kaikki nämä vaikuttavat luottamukseen perustuvaan esimiestyöhön. Tähän vaikuttavat esimiehen omat käytöstavat, jotka viestittävät työntekijöille luottamuksesta. Esimiehen avoimuudella, lupauksen pitämisellä, rehellisyydellä ja oikeudenmukaisuudella on tärkeä vaikutus luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen. (Laaksonen 2008: 51.) Usein myös esimiehen koulutustaso, aikaisemmat työkokemukset ja työhön kuuluvat tehtävät vaikuttavat ensimmäisiin arvioihin luottamuksesta (Laaksonen 2008: 51; Kerkkänen ym. 2014: 66). Tällöin luottamuksen punnitseminen ja sen lunastaminen tapahtuu tulevien tekemisten ja päätösten myötä (Kerkkänen ym. 2014: 66). Ensimmäinen vaikutelma voi kuitenkin muuttua, kun henkilön oppii tuntemaan paremmin, tämä voi johtaa luottamuksen syventymiseen tai kariutumiseen (Laaksonen 2008: 51). Ammattitaito ja asiantuntemus koettiin myös Airan (2012: 132) tutkimuksissa tärkeäksi etenkin pitkään kestävässä yhteistyössä. Samaan johtopäätökseen päätyi Holton (2001: 37) omissa tutkimuksissaan.

Koivumäen (2008: 179, 244) väitöstutkimuksessa nousi esiin esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen ansaitsemisen tärkeys ja luottamuksen kokeminen tärkeäksi työn sujuvuuden kannalta. Luottamuksen puuttuminen rasittaa alaisia, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen ja huolellisuuteen. Vahva luottaminen esimieheen vähentää stressiä ja saa alaiset tuntemaan turvallisuuden tunnetta tulevaisuutta kohtaan. Luottamus koettiin erittäin voimakkaasti esimiehen tukiessa alaisiaan ja ilmaisevansa innostusta ja mielenkiintoa heidän työtä kohtaan. Tutkimukseen osallistuvat kokivat luottamuksen joko olevan tai sitten luottamusta ei ollut ollenkaan. He eivät kokeneet välimuotoa. (Koivumäki 2008: 179, 212, 238, 244.)

Jokaisessa organisaatiossa johtaminen edellyttää suunnittelua, organisointia, tavoitteellisuutta ja taloudellisuutta sekä toiminnan valvomista, jotta sääntöjä ja määräyksiä noudatetaan (Laaksonen 2008: 27, 43). Jotta luottamus syntyy työntekijöiden ja esimiehen välille Mäkipeskan ym. (2005: 195) mielestä on panostettava tiedonvälitykseen. Toimivalla viestinnällä vältytään väärinymmärryksiltä ja turhilta arvailuilta, jotka voivat johtaa väärin johtopäätöksiin. Esimiehen ja alaisen välillä päämäärän asettamisella, organisaatiorakenteella ja prosessien käytettävyydellä on merkitystä luottamuksen synnyssä. (Kerkkänen ym. 2014: 66.) Asettamalla päätavoitteelle välitavoitteita ja etappien välinen pohdinta lisäävät luottamusta esimieheen. Lisäksi päätöksistä keskustelulla oli tutkimuksen mukaan luottamusta lisäävä vaikutus. (Aira 2012: 132.)

Esimiehiltä vaaditaan aikaa ihmisten johtamiseen ja tähän on varattava riittävästi aikaa. Hänen on myös katsottava, että toiminta on taloudellista ja tehokasta, mutta ketään ei uuvuteta loppuun. Yksi luottamuksen osoituksen keino on antaa työntekijöille heille sopivia haasteellisempia työtehtäviä. Joskus myös esimies voi saavuttaa alaistensa luottamuksen kertomalla hieman enemmän itsestään. Tämä auttaa myös alaisia avautumaan, jolloin osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan eri tilanteissa paremmin ja ennakoimaan käyttäytymistä. (Laine 2010: 116–118.) Esimiesten yksi tehtävistä on luoda työntekijöille mahdollisimmat hyvät puitteen työskentelyyn ja tukea heitä heidän työssään. Haastavaksi työn tekee tunteet; alaisten tunteiden tulkitseminen, esimiehen omien tunteiden käsittely ja kummankin osapuolen tunteiden yhteen sovittaminen. Asioiden ja henkilöiden johta-

minen vaatii ammattitaitoa, joka tuo esimiehelle luottamusta omaan osaamiseen ja se näkyy päivittäisessä johtamisessa. (Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä & Eteläpelto 2017: 67.) Esimiehen tulisi mukautua vallitsevat tilanteet huomioiden (Isotalo ym. 2017). Esimiehen käytöstä ohjaavat ohjeistukset alaisilleen koetaan myös tärkeiksi osaamisen johtamisen ohella (Kerkkänen ym. 2014: 66).

Esimiehellä ja alaisella on organisaatiossa eri tavalla valtaa. Aarnikoivu (2010: 92) mielestä se, jolla on enemmän valtaa, on helpompi luottaa henkilöön, jolla on vähemmän valtaa. Tästä johtuen hänen mielestään esimiehen on helpompi luottaa alaisiinsa. Esimiehet tarkkailevat, asettavat tavoitteita ja arvioivat alaistensa työskentelyä, joka synnyttää tai joissakin tapauksissa laskee luottamusta. Työntekijöillä on vähemmän vaikuttamismahdollisuuksia esimiehen työskentelyyn, joka vähentää heidän luottamustaan esimiestä kohtaan. (Aarnikoivu 2010: 92.)

Johtamisen on oltava laadukasta, jotta luottamus on mahdollista syntyä. Tätä on tutkittu monissa organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa. Seuraavat viisi ulottuvuutta vahvistavat esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Näistä ensimmäisessä työntekijät pystyvät ennakoimaan esimiehen käyttäytymistä, joka ilmenee työntekijöiden uskalluksena ottaa riskejä, eli kokeilla uusia ideoita. Toisena selvisi, että annettujen lupauksen konkreettinen toteutuminen ja oikeudenmukainen kohtelu auttavat luottamaan esimieheen. Vastuun jakamisella ja delegoimisella on todettu tutkimuksessa korostavat esimiehen luottamusta työntekijöihin. Suuri merkitys on säännöllisellä ja selkeällä tiedottamisella sekä päätöksiin liittyvät täsmennykset ja perustelut edesauttavat vankkaa luottamusta. Avoin kommunikointi on tässä tärkeää. Myöskin esimiehen taholta alaisten huomioiminen ja puolia pitäminen synnyttävät luottamusta. (Keskinen 2005: 81–82.)

Kuntaliiton JOHTAVAT -tutkimuksessa haastateltiin johtajia ja haastatteluiden yksi osa-alue oli luottamukseen liittyvät kysymykset. Tutkimuksissa selvisi, että esimiehen ja alaisen välisessä luottamuksessa työntekijät tukevat esimiehensä päätöksiä ja luottamus on joustavaa molemmiin puolin, eli luottamusta ei menetetä pienten erimielisyyksien tai tekemättä jättämisten takia. (Kerkkänen ym. 2014: 66.)

4.2. Luottamusta rakentavan johtajuuden malli

Hasel ym. (2017: 849–862) ovat tutkineet erilaisia luottamukseen liittyviä malleja ja luo-
neet sen pohjalta oman käyttäytymisiin liittyvän mallin. He toteavat luottamukseen liitty-
vien seikkojen olevan moniulotteisia. Heidän mielestään esimiestyötä ja luottamusta tu-
lisi miettiä laaja-alaisesti, eikä vain yhden katsantokannan kautta. Esimies voi olla alai-
silleen roolimalli tai/ja se voi osallistaa ja tukea henkilökuntaa heidän työssään. Vuoro-
vaikutus on muuttuvaa, joten yhtä käyttäytymismallia ei voi yleistää kaikkiin tilanteisiin
sopivaksi. (Hasel ym. 2017: 849–862.) Hasel ym. (2017: 849) toteavat, että menestynei-
den esimiesten ja johtajien takana on luottamus.

Tutkimusten mukaan laadukas johtaminen on merkittävää luottamuksen synnyssä. Selvi-
tyksessä ilmeni viiden erilaisen johtamiskäyttäytymisen vaikuttavan organisaatiossa luot-
tamuksen vahvistumiseen. Työntekijät kokivat tutuksi sekä turvalliseksi, jos esimiehen
käyttäytyminen oli ennakoitavissa ja ilmeni saman kaltaisena eri tilanteissa. Esimiehen
käyttäytymisen ennustettavuus lisäsi työntekijöiden riskinottoa, rohkeutta ja itsevar-
muutta. Organisaation kehityksen kannalta riskien ottaminen on hyvä, sillä se synnyttää
uusia innovatiivisia ideoita ja haastaa työntekijät ajattelemaan uudella tavalla. Tutkimuk-
sessa toiseksi ilmeni, että luottamusta vahvistuu, jos esimiehen johdonmukainen käytös
ilmenee konkreettisina tekemisinä, eli hän lunastaa luottamuksen toimimalla samoin kuin
vastaavanlaisissa tilanteissakin. Esimies toteuttaa lupaamansa asiat, jolloin hän välittää
työntekijöille kuvan rehellisestä sekä oikeudenmukaisesta esimiestoiminnasta. Kolman-
neksi selvisi, että esimieheen luottamista voi lisätä, kun esimies ottaa työntekijät mukaan
päättöksentekoon ja hän delegoi töitä. Nämä toimet saavat henkilöstön sitoutumaan työ-
hönsä, ja esimiehen lisäksi työntekijät ottavat paremmin vastuuta tavoitteiden saavutta-
misesta ja laadusta. Vastuun jakaminen esimiehen ja työntekijän välillä lisää molemmin-
puolista luottamusta. Delegoinnilla ja vastuun jakamisella esimies viestittää työntekijöille
luottavansa heihin. Neljäntenä tutkimuksessa havaittiin selkeällä ja tarkalla viestinnällä,
päättösten perustelemisella sekä palautteen antamisella oikeaan aikaan olevan merkittävä
vaikutus luottamuksen syventymiseen. Tuloksissa selvisi myös, että esimiehen ja työnte-
kijän välinen kommunikointi avoimesti ja hyvässä ilmapiirissä kasvattaa luottamusta.
Tutkimuksessa luottamuksen synnyssä viidenneksi kohdaksi nousi henkilöstön työhyvin-

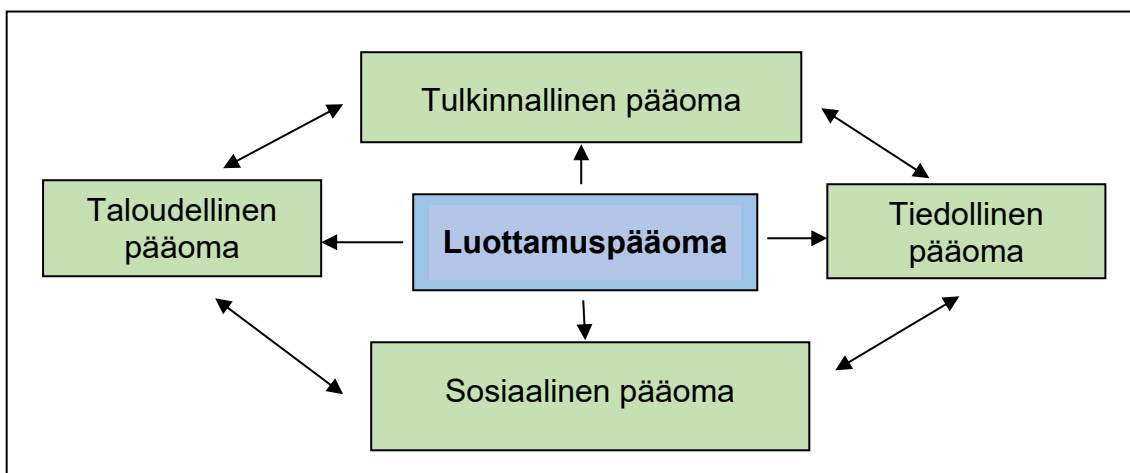
vointi, jonka voi jakaa esimiehen käyttäytymiseen liittyvään kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on merkittävää esimiehen hienotunteisuus alaisiaan kohtaan. Toisessa vaiheessa on tärkeää, että esimiehen käytös ilmaisee työntekijöiden välittämistä ja heidän puoliaan pitämisestä ja kolmannessa vaiheessa esimiehen tulisi välttää loukkamasta alaisiaan omaa työtä tehdessään. Tämä on esimiehelle haasteellista, sillä hänen tulisi päätöksiä tehdessään ajatella organisaation etua ja tietyissä tapauksissa myös omaa etuaan. (Keskinen 2005: 81–83.)

Alaisten luottamus esimiestään kohtaan rakentuu Aarnikoivun (2010: 88) mukaan seuraavasti. Ensimmäisenä esimiehen on tiedettävä mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat esimiehen roolit. Esimiehen tulisi tietää oman ja alaistensa työn edellyttämät tiedot, taidot, haasteet ja vahvuudet. Toisena hänen on aina tavoiteltava organisaation yhteistä etua. Esimiehen on oltava työyhteisön keulakuva, joka näyttää sunnan. Hän tiedottaa alaisilleen organisaation strategiasta ja visiosta. Neljäntenä esimiehen kertoo, mitä odotuksia organisaatiolla ja hänellä on alaisiaan kohtaan. Viidentenä esimiehen käyttäytymisen on oltava johdonmukaista. Mitä sanotaan, se myös tehdään. Kuudentena esimiehen on kuunneltava ja kommunikoida alaistensa kanssa. Hänen on huomioitava alaiset yksilöllisesti. Viimeisinä kohtina Aarnikoivun mukaan esimiehen on tuettava alaisiaan ja jaettava heille vastuuta sekä luotettava siihen, että he kykenevät itsenäisiin ratkaisuihin. (Aarnikoivu 2010: 88.)

4.3. Luottamus pääomana

Jotta johtamista voidaan kehittää, on luottamusta vahvistettava. Harisalo ym. (2010: 18–22, 39–40) käyttävät tästä sanaa luottamuspääoma. Siihen vaikuttavat tulkinnallinen, taloudellinen, tiedollinen ja sosiaalinen pääoma (ks. kuvio 3). Tulkinnallinen pääoma edesauttaa uutta ajattelua ja näkemyksellisyyttä. Ihminen hankkii uutta ja luopuu vanhasta tiedosta. Tulkinnallinen pääoma saa aikaan tiedollisen pääoman toiminnan ja aktivoi taloudellisen pääoman, joka saa ihmiset ottamaan riskejä ja jakamaan voimavarojaan toistensa kanssa. Taloudellinen pääoma on vuorovaikutuksessa myös sosiaalisen pääoman kanssa. Tiedollinen pääoma vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan, joka vahvistaa yhteistyötä yhteisten sääntöjen ja tapojen avulla. Luottamuspääoman avulla voidaan kehittää uutta.

Jos luottamuspääomaa vahvistetaan yhden kerran, niin se vaikuttaa muihin pääomiin vähintään yhden tai useamman kerran. Tämä joko vahvistaa tai käänteisessä tapauksessa heikentää luottamusta. Näiden kaikkien pääomien tuotoksena syntyy vuorovaikutusta, verkostoitumista, innovatiivisuutta ja moraalitalous, jonka kautta ihmiset hyväksyvät erilaisia asioita, joista heidän hyvinvointinsa on riippuvainen. Johtamisen kannalta on olennainen taito käyttää ja oppia luomaan tasapainoinen kokonaisuus näistä viidestä pääomasta ja niiden tuotoksista. (Harisalo ym. 2010: 18–22, 39–40.)



Kuvio 3. Luottamusjohtaminen ja vuorovaikutuksen pääomat (mukaillen Harisalo ym. 2010: 18).

Harisalo ym. eivät ole kuitenkaan ainoat tätä mieltä, sillä jo vuonna 1979 saksalainen sosiologi ja hallintotieteilijä Niklas Luhmann (1979: 46–58, 128) totesi, että luottamuksen pääoman avulla ihmiset selviävät vaikeista tilanteista. Luhmann tutki luottamusta ja jaotteli sen henkilöihin kohdistuvaan luottamukseen (eng. *trust*), joka kehittyi suhteellisen nopeasti systeemeihin kohdistuvaksi abstraktiksi luottamukseksi (eng. *confidence*). Hänen mukaansa sosiaalinen kanssakäyminen on monimutkaista, joten ihmisten välisen luottamuksen rinnalla on myös ympäristömme systeemeihin kohdistuva abstrakti luottaminen. (Luhmann 1979: 46–58, 128.) Piotr Sztompkan (1999: 70) jaotteli luottamuksen

Luhmannin sijaan kolmeen osaan: luottamus ihmissuhteissa, yhteistyössä ja yksilön ominaisuutena. Luottamus syntyy kommunikoinnin seurauksena, mutta jo ennen tätä sen oletetaan olevan läsnä. Henkilöt ovat jollain tasolla riippuvaisia toisten henkilöiden toiminnoista ja heidän on luotettava, että jokainen käyttäytyy luottamuksen arvoisesti. Yhteistyön ja sosiaalisten suhteiden kannalta luottamus on tärkeää. (Sztompkan 1999: 70.)

4.4. Esimiehen suhde omaan esimieheensä

Esimiehet ovat myös alaisia. Seuraavassa kappaleessa käsittelen, miten esimiehet kokevat heidän ja oman esimiehensä välistä luottamusta.

Esimiehellä itsellään on oltava luottamus omaan tietoonsa ja taitoonsa sekä tehdä juuri sitä työtä mihin hänet on palkattu, eli johtajat johtavat tiettyä yksikköä, jossa on alaisia. Esimiehen itsevarmuus heijastuu alaisiin ja sitä kautta antaa luottamusta hyvin hoidetusta työstä. Työntekijöiden luottaessa esimieheensä, esimies kokee voivansa tehdä vaikeita päätöksiä, jotka vaativat hänen alaisiltaan myönnytyksiä tai muutoksia. (Kerkkänen ym. 2014: 67.) Keskinen (2005: 88) tutkimuksissa selvisi, että esimiehet kokivat haasteelliseksi heidän kaksoisroolinsa esimiehenä ja alaisina. Tällaisia tilanteita oli, esimerkiksi olla alaisena valtuustolle tai virkaesimiehelleen ja samanaikaisesti olla oman yksikkönsä esimies (Keskinen 2005: 88).

JOHTAVAT -tutkimuksessa nousi esiin, että esimiehen ja alaisen molemminpuolista luottamusta arvostetaan ja se koetaan tärkeänä. Ilman luottamusta esimiehen ja alaisen yhteistyö ei toimi kunnolla, eikä ilman luottamusta myöskään esimiehen suhde omaan esimieheensä. Tutkimuksessa johtajat kokivat vilpittömyyden, arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja totuudenmukaisuuden olevan tärkeitä työyhteisön toimivuuden kannalta. (Lammintakanen 2014: 103.)

Esimiesasemassa olevia johtajia voidaan johtaa kolmella eri tavalla. Näitä johtamisen eri tapoja ovat 1) johtaminen samalla tavoin kuin muutakin henkilöstöä, 2) yksilöllinen johtaminen ja 3) ei johdeta lainkaan. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan esimiehen

työn vastaanottaneelle henkilölle on kerrottu hänelle kuuluneet työtehtävät, mutta tämän jälkeen esimiehen taholta ei ole tullut minkäänlaista johtamista. Osa esimiestyötä tekevien omista esimiehistä koki työntekijöiden ja esimiesasemassa olevien henkilöiden johtamisen samanlaiseksi. Kun kumpikin osapuoli omaa johtamiseen liittyvän koulutuksen ja siihen liittyvän tiedon ja taidon odotukset voivat olla korkeammalla. Sama ammatillinen osaaminen ja johtamiseen liittyvistä asioista tietäminen voivat helpottaa esimiestyötä, mutta samalla johtamisen tieto voi tehdä johdettavasta hankalan, etenkin jos johtamisen näkökannat eriävät toisistaan. Tutkijat kuitenkin painottavat, että johtajat ovat kuitenkin yksilöitä, kuten myös muutkin työntekijät, eli jokaista henkilöä on johdettava yksilöllisesti. (Lammintakanen 2014: 101.) Kommunikointi oman esimiehen kanssa voi olla vähäistä, joten esimiehelle kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa saada palautetta omasta työstänsä esimieheltänsä. (Haavisto 2010: 89.)

4.5. Luottamusta lisäävä vuorovaikutus

Vuorovaikutus on oleellinen osa organisaation viestintää. Esimiehen ja alaisen keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa organisaation toimintaan ja siellä työskenteleviin ihmisiin (Stinger 2006: 125–146; Zhang, Wang & Shi 2012: 111–130). 2000-luvulla viestintäteknologian yleistyminen on lisännyt esimiesten ja alaisten kommunikointia, vaikka haasteena on kommunikointiin tarvittava ajankäyttö. Luottamusta rakentaessa tarvitaan aikaa viestinnälle. (Aira 2012: 133.)

Vuorovaikutus ja siinä käytetty esimiehen valta-asema ovat yhteydessä luottamukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Esimies ja alainen kokevat heidän välillään olevan valtaeron eri tavalla. Alaiset kokevat eron suuremmaksi kuin esimiehet. Esimiehet eivät siis aina huomaa käytöstänsä vallankäytöksi. Alaiset kokivat luottamuksen vähenevän, jos esimies käytti valta-asemaansa ylhäältä alas käskyttämisenä. Luottamuksen havaittiin lisääntyvän, kun esimies ja alainen keskustelivat työnteon ulkopuolisista asioista. (Willemyns ym. 2003: 126). Esimiehen käyttämää valta-asemaa ovat tutkineet Elangovan ja Xie (2000: 326–327). He havaitsivat tutkimuksissaan, että esimiehen käyttämä valta on

yhteydessä alaisen kokemaan stressiin, työhön motivoitumiseen ja uskollisuuteen työn-antajaansa kohtaan sekä työtyytyväisyyteen. Alaisen tuntema pelko esimiestään kohtaan ei lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon, vaikka työn suorituskyky havaittiin hyväksi. (Elangovan ym. 2000: 326–327.)

Vuorovaikutus luo alun esimiehen ja alaisen väliselle suhteelle (Rouhiainen-Neuhäusener 2009: 107; Dusterhoff, Cunningham & MacGregor 2014: 265–271). Luottamus muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen aikana (Gustafsson 1998: 6). Brendersin (1987: 86) mielestä vuorovaikutustilanteeseen vaikuttaa, miten esimies sekä alainen kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa. Brendersin kanssa samaa mieltä esimiehen valta-asemasta on Dow (1988: 58), jonka mielestä esimiehillä on alaiseen enemmän valtaa, kuin alaisella esimieheensä. Esimiehet voivat omalla toiminnallaan ohjailla vuorovaikutuksen ja työn etenemistä (Dow 1988: 58).

Keskisen (2015: 81) mukaan luottamuksen syntymisessä esimiehellä on tärkeä rooli viestinnässä. Työntekijöiden luottamus esimieheen kasvaa, mitä useammin esimies kertoo heille organisaatioon ja työhön liittyvää tietoa. Selkeä ja johdonmukainen viestintä sekä luottamuksen tunteen aikaan saava käyttäytyminen on tärkeä osa kommunikointia. Asioiden säännön mukainen tiedottaminen ei pelkästään kasvata työntekijöiden luottamusta omaan esimieheensä, vaan koko organisaatioon. Viestinnän tulisi olla molemmin puolelta, ei pelkästään esimiehen yksin puhelua. (Keskinen 2005: 81.)

Toimiva viestintä vaatii esimiesten ja työntekijöiden kommunikointia yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, myös organisaation hierarkiassa ylös- tai alaspäin. (Manka ym. 2016: 138.) Savolaisen ym. (2014: 232) tutkimuksissa selvisi, että viestinnällä on tärkeä rooli luottamuksen säilyttämisessä. Puutteellinen ja loukkaava viestintä kasvattavat epäluottamusta (Savolainen ym. 2014: 232).

Isotalo ym. (2017) tarkastelivat esimiehen ja alaisen välistä viestintää relationaalisesta (*järkiperäinen*) näkökulmasta, joka käsittelee ihmisten välistä suhdetta. Henkilöiden yhteydellä on vaikutusta luottamukseen. Vuorovaikutuksen aikana suhde voi muuttua ja

viestinnän muoto vaihdella. Esimiehen käyttäytyminen ei ole samassa tilanteessa aina samanlaista, vaan eri ihmisten kanssa se muuntautuu vuorovaikutuksessa tapahtuvien muutosten johdosta. Samaa on havaittu tapahtuvan myös työntekijöiden kohdatessa esimiehensä. Tutkimuksissa on havaittu, että osa esimiehen alaisista jännittää vuorovaikutustilanteita esimiehensä kanssa. Osa henkilökunnasta puolestaan koki luottavansa ja arvostavansa esimiestänsä. Tutkijoiden mukaan tämä saattaa johtua henkilöstön kokemasta tuntemuksesta; kuuluvatko he esimiehensä sisä- vai ulkopiiriin. Kummassakin ryhmässä vuorovaikutus tilanteet ovat erilaisia. Sisäpiiriläiset kokivat tutkimuksen mukaan esimiehen taholta luottamusta, arvostusta ja tukemista sekä vastuun antamista. Ulkopiiriin kuuluvat kokivat päinvastaisia tuntemuksia. Sisäpiirissä työntekijän ja esimiehen viestintä oli molemmin puolta. Työntekijät velvoittivat esimieheltänsä enemmän kuin ulkopuolelle kuuluvat. Kummaltakin osapuolelta vaaditaan panostusta kuuluakseen sisäpiiriin. Esimiehen ja alaisen molemmin puolisella viestinnällä on tärkeä rooli kumpaan piiriin esimiehet ja alaiset kuuluvat. (Isotalo ym. 2017.) Kahn (1998: 39–76) ja Stinger (2006: 125–146) ovat Isotalon ym. (2017) tavoin päätyneet samaan johtopäätökseen, että sisäpiiriin kuuluvat henkilöt kokevat molemminpuolista luottamusta toisiaan kohtaan.

Esimiesten ja alaisten on kuuntelutaito takaa kummankin osapuolen keskustelun ymmärtämisen. Hyvän kuuntelutaidon seurauksena asioiden ymmärtäminen antaa kummallekin osapuolelle mahdollisuuden osallistua keskusteluun. Usein ihmiset sanovat sanottavansa, mutta jättävät kuulematta toisen osapuolen mielipiteet, tai niihin ei reagoida. (Manka 2007: 64–66.) Mankan (2017: 66) mukaan puolustuskannalle siirtyminen ei luo rakentavaa keskustelua, jota edellytetään luottamuksen vaalimisessa. Laineen (2010: 36–38) mielestä keskusteluiden on oltava sellaista, että kummankaan osapuolen ei tarvitse pelätä, että sanomisia tullaan joskus käyttämään häntä vastaan. Palautteen antamisella työntekijälle sekä esimiehelle on tärkeää, jotta muutosta saadaan aikaiseksi. Varttuneempi sukupolvi on ehkä tottunut yksipuoleiseen palautteen antoon. Aikaisemmin johtajaa ei sopinut muuta kuin tervehtiä, saati sitten antaa rakentavaa palautetta. Molemmin puolinen palautteenanto on yksi keino vahvistaa luottamusta, etenkin jos siitä opitaan ja se johtaa johonkin. Nuoremmat työntekijät ovat oppineet antamaan rakentavaa palautetta jo koulussa, joka näkyy myös työelämässä. (Laine 2010: 36–38.)

Useiden tutkijoiden mukaan vuorovaikutuksella on luottamusta lisäävä vaikutus, mutta aina ei kuitenkaan näin ole. Joskus kahden henkilön välillä tapahtuva kommunikointi voi jopa muodostua yhteistyön esteeksi. Oikeanlaisen vuorovaikutussuhteen luominen vaatii kummaltakin osapuolelta yhteyden pitoa ja positiivisen ilmapiirin luomista, jotta yhteistyö olisi sujuvaa. Tällä on oleellinen vaikutus luottamuksen synnylle ja sen ylläpidolle. Vuorovaikutussuhteet voivat olla yhteistyölle suotuisia, epäedullisia tai neutraaleja. Suotuisassa yhteistyössä asioita saadaan vietyä eteenpäin ja päästään kehittämään organisaatiolle hyödyllisiä vaihtoehtoja. Joissakin tapauksissa yhteistyö on hyvin hankalaa tai muodostuu ylivoimaiseksi. (Aira 2012: 133.) Airan (2012: 133–134) tutkimuksessa selvisi, että yleisimmät vuorovaikutustilanteet ovat neutraaleja, jolloin yhteistyö sujuu, mutta sen aikana ei tapahdu uutta kehitystä. Aira (2012: 133–134) on samaa mieltä Keskisen (2005: 81–83) kanssa, että vuorovaikutuksen positiivisen ja innovatiivisen ilmapiirin luominen vaatii kummaltakin osapuolelta panostusta. Tutkimuksissa selvisi, että luottamuksen kehittymisen kannalta työhön liittyvä kommunikointi koettiin tärkeämmäksi kuin henkilökohtaisista asioista keskusteleminen. (Aira 2012: 133–134.)

Airan (2012: 147) mukaan merkittävää vuorovaikutussuhteen kehittymiselle on luottamuksen synnyttäminen. Tämä korostuu pitkään kestävässä yhteistyössä. Luottamus syntyy henkilöiden tutustuessa toisiinsa ja tätä kautta osapuolet alkavat ajan myötä ennakoimaan toistensa reagoitua sekä oppivat ymmärtämään toistensa eleitä ja odotuksia. Kummankin osapuolen ammattitaidon näkyväksi tekeminen synnyttää luottamusta. Luottamuksen synnyssä korostuu, etenkin pitkään yhdessä toimiessa, kummankin osapuolen ammattitaidon tuntemus ja sen laatu. (Aira 2012: 147.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamusta lisää pienten tavoitteiden asettaminen, ennen varsinaista tavoitetta. Tärkeäksi nousi tavoitteisiin pääsemisen vuoropuhelu ja niiden arviointi. (Aira 2012: 149.) Etenkin esimiehet kokivat Airan (2012: 149) tutkimuksessa alaisten kanssa käydyn keskustelun tärkeäksi ja antoisaksi.

Luottamuksen rakentamisessa on Laineen (2010: 116–118) mielestä tärkeää käyttäytyä luottamuksen mukaisesti. Ihmisten on mietittävä, mitä lupaa ja miten sen toteuttaa. Toimimalla rehellisesti ja oikeudenmukaisesti välittyy myös alaisille esimerkillinen käyttäytyminen. Esimiehen puoleen on voitava kääntyä ongelmatilanteissa ilman, että alainen

kokee sen epämiellyttävänä pakkona. (Laine 2010: 116–118.) Koivumäen (2008: 180) tutkimuksessa selvisi, että työntekijät uskaltavat kertoa virheistään helpommin luotettavalle esimiehelle, joka on havaittu tärkeäksi organisaation toiminnan kannalta.

Luottamuksen rakentamiseksi organisaation johtoportaalle sekä alaisten tulisi Mankan (2007: 65–66) mukaan tervehtiä toisiansa. Tämä kuulostaa ehkä itsestään selvältä asialta, mutta kaikissa organisaatioissa näin ei kuitenkaan toimita. Esimiehen tulisi olla aidosti kiinnostunut työntekijöidensä työtehtävistä ja rohkaista sekä auttaa, kun sille on tarvetta. Joskus elämässä on tilanteita, jolloin alaista voi kohdata suru tai pienempi murhe. Tällöin on luottamuksen kannalta tärkeää, että esimies tuntee sympatiaa, lohduttaa ja ottaa tämän huomioon, esimerkiksi työtehtävien jaossa. (Manka 2007: 65–66.)

Hyvä viestintä syventää organisaation työntekijöiden luottamista itse organisaatioon, mutta myös johtajiin ja esimiehiin. Myönteinen ja luottava ilmapiiri auttaa hyödyntämään työntekijöiden hiljaista tietoa työyhteisön käyttöön. (Koivistoinen ym. 2014: 118.) Esimiehen tuki ja itsenäisen työn arvostus koetaan tärkeänä luottamuksen mittarina. Rakentavassa ja hyvässä ilmapiirissä annetut palautteet sekä kehittämissuhteet koetaan luottamuksen ilmapiirissä työhön kuuluvana toimintana. Luottamuksen menettämisen jälkeen esimiehen kommentit tulkitaan moitteiksi ja koetaan esimiehen olevan tyytymätön alaistensa työhön. (Kerckänen ym. 2014: 67.) Laineen mukaan (2010: 116–118) alaiselle annettu palaute, etenkin positiivinen, on tärkeää. Hän painottaa, että rakentavan palautteen sekä yleisten keskusteluhetkien kautta saadaan positiivinen muutos aikaiseksi (Laine 2010: 116–118).

Muutoksissa etenkin viestinnällä on tärkeä rooli. Koivistoinen ym. (2014: 112) mielestä viestinnässä on oleellista myös kuunteleminen, jota käytetään ratkaisujen työvälineenä. Tämä vaatii halua kuunnella alaisiansa ja keskustella heidän kanssaan. Nykyajan työntekijät ovat hyvin valveutuneita ja he haluavat saada perustelut tuleville muutoksille. Tämä edellyttää esimiehiltä rohkeutta sitoutua, innovoida uutta ja kohdata omat sekä alaistensa pelot ja uhkaavat tilanteet. (Koivistoinen ym. 2014: 112.)

Sias (2009: 23) havaitsi tutkimuksissaan, että laadukas suhde (engl. *high-quality relationships*) lisäsi esimiehen ja alaisen välistä palautteen antoa. Laadukkaan suhteen Sias (2009: 23) kuvailee voimakkaaksi molemmin puoliseksi luottamukseksi, kunnioituksena ja rohkaisevana asenteena toista henkilöä kohtaan. Laadukkaaseen suhteeseen vaikuttaa kuinka kommunikointitilanteessa esimies ja alainen tuovat organisaatiossa olevan asemansa esiin ja miten se välittyy osapuolille. Valtaeron tuominen esiin kommunikointitilanteessa, vaikuttaa negatiivisesti laadukkaan suhteen muodostumiselle ja sitä kautta luottamuksen rakentumiselle. Usein kommunikointi sähköpostin välityksellä on koettu tutkimuksissa lisäävän laadukasta suhdetta, eli luottamuksen vahvistumista. (Waldron 1991: 289–306; Aira 2012: 54; Lee & Jablin 1995: 220–257; Sias 2009: 23.)

Nykyisin esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi tapahtuu useimmiten sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Luottamuksen synnylle tietotekniikan välityksellä tapahtuva viestintä on haasteellisempaa, kuin kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Tietokoneen tai puhelimen kautta tapahtuva viestinnän haasteena on luoda tarpeeksi aikaa viestinnälle. Esimiehen säännöllisellä ja olennaisella viestinnällä kaukanakin oleva alainen voi kokea esimiehen taholta luottamusta. Tämä kuitenkin edellyttää molemminpuolista sopivan avointa kommunikointia ilman pakon tarpeisen keskustelun tunnetta. (Holton 2001: 37.) Airan (2012: 60) mukaan haasteita luottamuksen synnylle tuo teknologianvälityksellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen tarvittavan ajan löytäminen. Aikaa vuorovaikutukselle tarvitsee olla tarpeeksi myös teknologian välityksellä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Usein teknologian avulla tapahtuva viestintä tapahtuu nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa kommunikoinnissa. (Aira 2012: 60.)

4.5.1. LMX-teoria

LMX-teoria (eng. *leader-member exchange theory*) on yksi yleisemmin käytössä olevista johtamisviestinnän teorioista. Se tunnetaan myös nimellä johtaja-johdettava-teorian. (Isotalo ym. 2017.) LMX-teorian kehittäminen sai alkunsa vuonna 1975 Dansereaunin suhddepohjaisen lähestymistavan johtamistutkimusten myötä. Varhainen johtamisteorian nimi oli *Vertical Dyad Linkage* (VDL), josta kehittyi myöhemmin LMX-teoria. (Graen & Cashman 1975: 143–165; Dansereau, Graen & Haga 1975: 46–78.)

LMX-teoria käsittelee esimiehen ja alaisen välistä suhdetta toisiinsa. Teoria pohjautuu ajatukseen, että esimies ei kohtele ja käyttäydy samalla tavalla kaikkia alaisiaan kohtaan. Esimies antaa eri tehtäviä ja tukee eri tavalla alaisiaan, niin työhön liittyvissä tehtävissä kuin keskusteltaessa henkilökohtaisista aiheista. Kommunikoinnin laatu vaihtelee vähäisestä usein tapahtuvaan viestintään. Luottamuksella on vaikutusta viestinnässä tapahtuvan sävyn muotoon. Esimiehen ja alaisen usein tapahtuva keskinäinen viestinnässä tyyppillistä on toisen huomioon ottaminen ja positiivisessa sävyssä käydyt keskustelut. Tällöin kumpikin osapuoli kokee molemmin puolista luottamusta. Luottamuksellisessa ilmapiiirissa esimies antaa enemmän vastuuta ja tukea alaisillensa. (Yrle, Hartman & Galle 2002: 258–259; Isotalo ym. 2017.)

Vähäisen kommunikoinnin esimies-alaissuhteessa luottamus, tuki ja palkitseminen on vähäistä. Esimies antaa alaisellensa rutiininomaisesti tehtäviä, joista ei yhdessä vaihdeta mielipiteitä. Vähäinen viestintä ei kannusta työntekijää puhumaan ongelmatilanteista, joka vähentää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta toisiinsa. LMX-teoria painottaa esimiehen ja alaisen välisen kommunikointi yhteyden tärkeyttä. (Yrle ym. 2002: 258–259; Isotalo ym. 2017.) Luottamus näyttäytyy tässä teoriassa yhtenä oleellisena tekijänä.

Esimies voi syventää luottamustaan alaiseen kohtelemalla työntekijöitään oikeudenmukaisesti, jakamalla vastuuta heille, tukea työn tekemisessä ja opastamalla. LMX-teorian mukaan tällainen käytös saa alaisen käyttäytymään myös vastavuoroisesti kohteliaasti ja kunnioittavasti esimiestänsä kohtaan. Työntekijät oppivat toimivaan luottamuksen alaisina innovatiivisesti ja itsenäisesti. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus ja molemmin puolinen tukeminen syvenyy. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013: 79.)

Stinger (2006: 137) toteaa, että toimiva esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi vaatii panostusta esimieheltä. Rakentamalla luottamusta alaisen kanssa, kunnioittamalla hänen työtään ja ajattelutapaansa, saavutetaan hyvä esimies-alaissuhde. Avoimella molemminpuolisella kommunikoinnilla, kehittämismahdollisuuksien tarjoamisella ja tukemalla alaista hänen työtehtävissään esimies aikaansaa alaisen kanssa toimivan ja luottamuksel-

lisen yhteyden. (Stringer 2006: 137.) LMX-teoriassa ovat tärkeitä vuorovaikutuksen lisäksi esimiehen ja alaisen molemminpuolisen luottamuksen lisäksi kunnioitus ja velvollisuus toisia kohtaan. (Graen ym. 1995: 224, 227.)

4.5.2. Luottamuksen merkitys etätyössä

Etätyö on lisääntynyt ympäri maailmaan ja myös meillä Suomessa, etenkin keväällä 2020 alkaneen koronapandemian johdosta. Eurooppalaisessa etätyön puitesopimuksessa vuonna 2005 on määritelty etätyö. Siinä kuvataan työntekeminen työnantajan ulkopuolissa tiloissa. Etätyö toteutus on suunniteltua, säännöllistä ja siitä on sovittu työnantajan kanssa. Suomessa yleisesti käytetyssä etätyön määritelmässä ei edellytetä tietotekniikan käyttöä etätyön tekemiselle, toisin kuin eurooppalaisessa etätyönsopimuksessa mainitaan. (Helle 2004: 45–48.) Pääasiallinen työpaikan ulkopuolella tehty työ, esimerkiksi kotona, luo haasteita johtamiselle. Työn ja työntekijöiden hallinta on vaativaa ilman kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ja kanssakäymisiä. Perusedellytys etätyön tekemiselle on esimiehen ja alaisen välinen molemmin puolinen luottamus. Työntekijältä odotetaan samalaista panostamista työhön, kuin hän työskentelisi normaalissa työpisteessään. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004: 135.)

Luottamuksen ylläpito etätyötä tekevään alaiseen vaatii esimieheltä panostusta. Etätyötä tekevä henkilö voi työskennellä hyvin kaukana, jopa toisessa maassa. Tällöin tulisi huomioida eri maissa oleva kellonaika ja kulttuurierot. Esimies ja alainen voivat tavata toisensa samassa tilassa harvoin tai eivät koskaan. Tällöin viestintäteknologian käytön merkitys korostuu kommunikointikeinona. (Humala 2007: 15.) Esimiehen oleellinen tehtävä on saada alaiselle kokemus yhteenkuuluvuudesta (Gibson, Whitney, Blackwell, Dominis & Demerath 2002: 81; Richardson 2010: 140). Vähäinen luottamus ja kunnioitus saavat työntekijän kokemaan itsensä ulkopuoliseksi (De Vries, Tummers & Bekkers 2018).

Ylhäältä alaspäin käskyttäminen ja valvominen ei ole enää 2000-luvun johtamisen suuntaus, vaan esimies nähdään roolimallina, joka alaistensa kanssa yhdessä määrittävät tavoitteen ja miettivät miten tavoite saavutetaan yhdessä. Etätyötä tekevien työntekijöiden

huomioiminen ja toimivan suhteen muodostuminen koetaan tärkeäksi hyvän työilmapiirin luomisessa. (Humala 2007: 159.)

Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat luottamuksen puutetta alaisiinsa, jotka tekivät töitä työpaikan ulkopuolisissa tiloissa, eli etänä. Epäluottamukseen vaikutti esimiehen ja alaisen välinen vähäinen yhteydenpito. (Peters, den Dulk & de Ruijter 2010: 524.) Kaplan, Engelsted, Lei ja Lockwood (2018: 366–368) päätyivät tutkimuksissaan samaan tulokseen. Lisäksi tutkimuksissa selvisi esimiesten kokevan vähäisempää vaikutusmahdollisuutta etätöitä tekeviin alaisiinsa kuin konkreettisesti työpaikalle saapuviin työntekijöihin. Esimiehet havaitsivat kommunikoinnin olevan nopeampaa ja vaivattomampaa työpaikalla olevien henkilöiden parissa kuin etätöissä työskentelevien kanssa. (Kaplan yms. 2018: 368.) Peters ym. (2010: 528–529) ja Kaplan ym. (2018: 366) havaitsivat tutkimuksissaan, että etätöitä tekeviin alaisiin ei luoteta, koska heidän uskotaan tekevän vähemmän töitä kuin muut työntekijät. Tästä tuloksesta huolimatta tutkimuksissa selvisi, että etätöiden salliminen viestii kuitenkin esimiehen taholta luottamusta työntekijää kohtaan (Kaplan yms. 2018: 367.) Vartiainen ym. (2004: 135–136) mukaan viestintäteknologian välityksellä toimiva esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi voi synnyttää luottamuksen nopeasti, vaikka tiedon vaihto on ollut vähäistä. (Vartiainen ym. 2004: 135–136.)

Normaalin työympäristön ulkopuolella, etätöissä, pikaluottamus koetaan tärkeäksi, koska kommunikointitilanteet voivat olla lyhyitä, jolloin henkilöt joutuvat tekemään nopeita päätöksiä luottamuksen suhteen viestintäteknologian välityksellä yhteisen tavoitteen eteenpäin viemiseksi. Tällöin luottamus syntyy odotusten, henkilöiden aseman ja koulutuksen kautta sekä tekojen kautta. (Vartiainen ym. 2004: 136.) Richardson (2010: 145–146) havaitsi tutkimuksissaan esimiesten arvostavan etätöissä molemminpuolista luottamusta ja hyvää viestintää sekä työntekijöiden itseohjautuvaa työskentelyä. Humalan (2007: 50) mukaan ilman luottamusta etätöiden johtaminen ei onnistu.

Olemme tottuneet, että organisaatiossa esimiehen ja työntekijän kommunikointi tapahtuu yleensä kasvotusten. Ihmiset ovat tottuneet yleisesti viestimään niin, että osapuolet näkevät toisensa ja pystyvät havainnoimaan myös ei-verbaalisen viestinnän. Viestintäteknolo-

logian käyttö on tuonut erilaisia mahdollisuuksia ihmisten väliseen viestintään. Vuorovaikutusta tapahtuu myös epävirallisten viestintävälineiden kautta, esimerkiksi pikaviestintä sovellusten kuten Skypen ja verkostoitumiseen käytetyn Facebook-sovelluksen kautta. (Aira 2012: 62.) Uusia viestintäteknologian mahdollisuuksia on tullut useita, esimerkiksi FaceTime tai Microsoft Teams, jotka mahdollistavat yhden tai useamman henkilön samanaikaisen kommunikoinnin näköyhteydellä puhelimen tai tietokoneen välityksellä. Tällöin puheen lisäksi myös ei-verbaaliset ilmeet korostuvat ja kommunikointi on henkilökohtaisempaa sekä luottamusta voidaan rakentaa tai ylläpitää, kuten jo aikaisemmissa kappaleissa on esitetty.

5. LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Työhyvinvointi on tärkeässä roolissa jokaisessa organisaatiossa ja sen merkitys on lisääntymässä yhä kiihtyvässä työtahdissa. Työhyvinvointiin liittyy useita eri käsitteitä ja se on aihealueena hyvin laaja. Tässä luvussa käyn aluksi läpi työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä ja sen jälkeen millainen merkitys luottamuksella on koko organisaation työhyvinvointiin. Näiden lisäksi tarkastelen monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavia kulttuurieroja luottamuksen kannalta.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu

”mielekkäästä ja sujuvasta turvallisesta, terveyttä edistävästä sekä työuraa tukevasta työympäristöstä ja työyhteisöstä” (Puttonen ym. 2016: 6).

Työterveyslaitoksen määritelmän lunastaminen vaatii esimieheltä ja alaiselta panostusta. Suurin vastuu työhyvinvoinnin toteutumisessa on työnantajalla ja esimiehellä. Työntekijät voivat omalla panoksellaan vaikuttaa omaan ja työtovereidensa työhyvinvointiin.

5.1. Työhyvinvointiin panostaminen lisää luottamusta

Työhyvinvointiin liittyvät työpaikan sisäinen ilmapiiri ja työntekijöiden henkilökohtaisen elämän osa-alueiden tekijät. Organisaatiot ja sen esimiehet eivät voi vaikuttaa vapaa-ajan tekijöihin, mutta työhyvinvointiin he voivat vaikuttaa. Siihen laitettu panostus tuottaa rahallista hyötyä organisaatiolle, ja se on yrityksen voimavara. Organisaatiossa, jossa työhyvinvointiin on panostettu ihmiset ovat terveempiä, he sitoutuvat paremmin työhönsä ja yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa on sujuvaa. Työhyvinvointiin panostus vaatii kuitenkin jatkuvasti työtä, sillä se on jatkuvassa muutoksen tilassa. Siihen vaikuttavat työn kuormittavuus ja henkilökemiat muiden työntekijöiden ja esimiesten välillä. Esimiehen ja alaisen keskinäinen kommunikointi ja auttaminen luovat heidän välilleen arvostusta sekä luottamusta. (Puttonen ym. 2016: 4, 6, 15.)

Kehityskeskustelut antavat esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuuden tarkastella kummankin odotuksia toisiaan kohtaan. Keskustelulla tuodaan näkyväksi kummankin työhön liittyvät ajatukset ja toiveet. Jos työntekijä olettaa ilman keskustelua, että esimies joustaa työajoissa tai lomatoiveiden suhteen, työntekijä pettyy, jos näin ei tapahdukaan. Työntekijä saattaa kokea esimiehen käytöksen välinpitämättömyytenä ja ettei häntä oteta huomioon, tällöin molemmin puolinen luottamus kärsii. Työn muutokset ja nopea tempoinen rytmi lisäävät työn kuormittavuutta. (Keskinen 2005: 85–86.) Yhdessä käydyt kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden pysähtyä miettimään, mitä työltä odotetaan ja mihin suuntaan kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin. Kehityskeskustelut voivat olla erinomainen mahdollisuus synnyttää tai lujittaa molemminpuolista luottamusta. (Haavisto 2010: 89.)

Puolueettomalla ja oikeudenmukaisella johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon (Fugate 2013: 15–39). Koivumäen (2008: 210–211) tutkimuksessa selvisi, että luottamus koetaan esimiehen ja alaisen välillä yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Tähän ei vaikuta koetaanko työpaikalla olevan jo ennestään luottamuksellinen ilmapiiri tai onko luottamuksen osalta havaittu puutteita. (Koivumäki 2008: 210–211.)

Vuorovaikutustaidot, viestintä ja yhdessä tekeminen ovat työyhteisössä läsnä joka päivä (Savolainen ym. 2014: 232). Savolainen ym. näkevät luottamuksen organisaatioiden voimavarana, jota on vaalittava hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi. Työtyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen ja töiden tekemiseen. Hyvän työilmapiirin rakentamiseen tarvitaan hyvää viestintää ja luottamusta. (Savolainen ym. 2014: 232.) Bijlsma-Frankema ja Costa (2005: 263) ovat myös havainneet luottamuksella olevan hyviä vaikutuksia työhyvinvoinnille. Luottamuksellinen ilmapiiri lisää kommunikointia, yhteistyötä, oppimista, turvallisuuden tunnetta ja työhön sitoutumista (Bijlsma-Frankema ym. 2005: 263).

Työterveyslaitoksen teettämän MEADOW -tutkimuksen mukaan 2010-luvulla kaksi kolmasosaa yrityksistä on laatinut kirjalliset tavoitteet työhyvinvoinnin toteuttamiseksi. Työ ja Terveys Suomessa 2012 -haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että 58 prosenttia

haastatteluun osallistuneista työntekijöistä arvioi työpaikan johdon olevan melko tai erittäin kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä. Edellisen kerran tutkimukseen vastanneiden mielestä työhyvinvointiin ei kiinnitetty niin paljon huomiota kuin nykyisin. (Puttonen ym. 2016: 6.)

Nykyaikaisissa organisaatioissa ei enää vanhaan hallintoon painottuva johtaminen toimi, vaan esimiesten on välitettävä työntekijöidensä hyvinvoinnista (Mäkipeska ym. 2005: 195, 242). Tässä Mäkipeskan ym. (2005: 195, 242) mukaan luottamuksella on ratkaiseva tekijä. Hyvä esimies ottaa organisaation keskiöön työntekijät ja panostaa työhyvinvointiin ja henkilöstön motivointiin. Tällä saavutetaan perusta luottamukselle. (Mäkipeska ym. 2005: 195, 242.) Laineen (2010: 16, 139) mielestä esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Hänestä luottamuksesta pidetään kiinni, jotta ei synny epäluottamusta, jolla on vakavat seuraukset työilmapiiriin (Laine 2010: 16, 139). Luottamuksen puutteella näyttää tulosten mukaan olevan yhteys myös työpaikkakiusaamiseen (Savolainen ym. 2014: 238), joka voi johtaa pahimmillaan hyvän työntekijän siirtymiseen toisen työnantajan palvelukseen (Laine 2010: 16, 139).

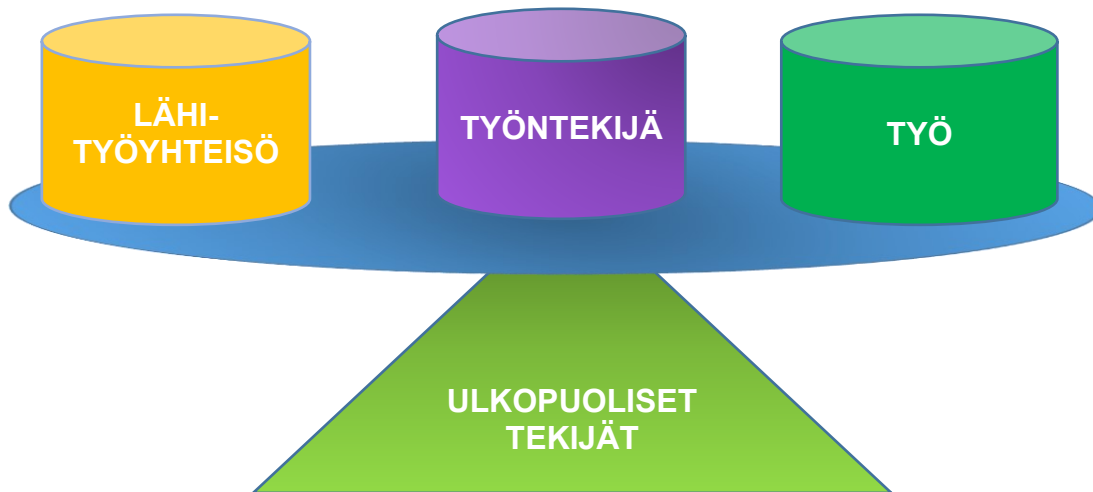
Luottamus on hyvä mittari työyhteisön hyvinvoinnille, joka vaikuttaa sekä talouteen että henkiseen hyvinvointiin. Virkistyspäivät ja illanvietot parhaissa tapauksissa lujittavat työyhteisöä ja sitä kautta työssä viihtyvyyttä. (Laine 2010: 16, 139.) Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan työhyvinvointi on nähtävä organisaation laajana toimintana, joka on suunnitelmallista ja ennakoivaa työtä (Suonsivu 2011: 168). Yhdessä koetut asiat ja hyväksytyksi tuleminen tunne auttavat luottamuksen synnyssä ja ylläpitämisessä (Laine 2010: 36).

Mäkipeska ym. (2005: 220–221) suosittelevat varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä ja esimiehellä on sama käsitys työyhteisöön vaikuttavista keskeisistä asioista. Esimies- ja alaistaidot ovat osa työnhyvinvointia. Työpaikalla käyttäytyminen, muille työntekijöille ja esimiehelle puhuminen vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen ja syntyyn. (Laine 2010: 77.) Mäkipeska ym. (2005: 220–221) mielestään tulisi tehdä työyhteisösopimus, johon yhdessä kirjataan yleinen toimintakulttuuri ja niitä peilataan hyvinvointitekijöihin. Tämän jälkeen pohditaan yksikön tavoitteet ja säännöt sekä miten niitä seurataan. Arviointia kehoitetaan tehtäväksi puolen vuoden välein. (Mäkipeska ym. 2005: 220–221.)

Luottamusta voidaan lähteä kartoittamaan organisaation tai tiimin ilmapiirikyselyllä. Työhyvinvointiin liittyviä kyselyitä löytyy useita, joita on suunnattu koko organisaatiolle, henkilökunnalle tai vain johtoportaalle. Kyselyt eivät ole pakollisia velvoitteita, vaan kehittämisen suuntaviivoja. (Järvinen 2009: 131.) Yksi menetelmä on 360 °-arviointi, jossa arvioinnin kohteena on esimies. Tämä on tärkeää, koska Suonsivun (2011: 164) mukaan johtamisella on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. 360 °-arvioinnissa esimies saa omilta alaisiltaan ja esimieheltään palautetta työstänsä sekä toimintatavoista ja vastaa samoihin kysymyksiin myös itse (Saarinen 2007: 27). Työhyvinvointi riippuu juuri esimiehen toimintatavoista, siitä kuinka aktiivisesti hän on läsnä alaistensa kanssa. Passiivinen esimies heikentää työhyvinvointia. (Suonsivu 2011: 164.)

Sinisammaleen (2011: 64–66) tutkimusten pohjalta syntyi työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli, jonka viisi elementtiä: työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa sekä niiden yhteys toisiinsa voi muuttua. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä nämä viisi aihetta nousivat tärkeimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. Näihin viiteen elementtiin vaikuttavat organisaation koko, liiketoiminnan muoto ja sitä ympäröivä kulttuuri sekä työtehtävät ja työvälineet ympäristöineen. Organisaation strategialla, visiolla, arvoilla, johdon tuella ja toimivalla sisäisellä viestinnällä on myös huomattava merkitys työhyvinvoinnille. (Sinisammal 2011: 64–65.)

Työntekijän rooli työhyvinvoinnin kannalta on merkittävä. Sinisammal (2011: 66) on luonut haastatteluidensa pohjalta kaavion (ks. kuvio 4) työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan omalta osaltaan työssä viihtyvyyteen ja sen sujuvuuteen. Työntekijän voi vahvistaa omaa ammatillista osaamistaan ja työyhteisötaitojaan. Muita osatekijöitä ovat työntekijän omat arvot ja asenteet sekä omasta terveydestä huolehtiminen. Lähityöyhteisö tarkoittaa tässä kaaviossa työntekijän oman työn organisointia, toimeen tuleminen muiden työntekijöiden kanssa, organisaatiossa laadittuja pelisääntöjä ja arvoja. (Sinisammal 2011: 66.)



Kuvio 4. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli (mukaillen Sinisammal 2011: 66).

Tutkimukseni oleelliset teemat löytyvät lähityöyhteisöstä: luottamus- ja työilmapiiristä. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että negatiiviset asiat pidetään ulkopuolella tai käsitellään ilman tasapainon järkkymistä. Positiiviset asiat yritetään hyödyntää mahdollisimman laaja-alaisesti. Ulkopuolisia tekijöitä ovat lait, muiden organisaatioiden toiminta, suhdan-
nevaihtelu ja teknologia. Tähän alueeseen kuuluu myös työntekijöiden perhe ja vapaa-
ajan toiminta. (Sinisammal 2011: 66.)

Luottamus on lisännyt organisaatiossa työhyvinvointia myönteisten kokemusten myötä ja on havaittu sen synnyttävän positiivista ennakkointia työtehtävien suorittamisessa. Luottamuksella on todettu olevan yhteys myönteiseen työmotivaatioon ja yhteistyökykyyn. Lisäksi luottamuksella on havaittu olevan vaikutuksia työn laatuun ja vähentävän muut-
tosvastarintaa. Organisaation ja esimiehen luottamuksesta nauttivat henkilöt kokevat
viihtyvänsä työssänsä paremmin kuin epäluottamusta kokevat henkilöt. Luottamuksen il-
mapiirin muodostavat alainen ja esimies yhdessä. (Keskinen 2005: 83.)

Gargiulon ja Ertugin (2006: 165) mukaan luottamusta ei tarkastella tarpeeksi kriittisesti. Luottamus toiseen henkilöön on yleisellä tasolla positiivinen tunne, mutta sillä on myös

kääntöpuolensa. Työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri vähentää tiedonhalua, joten liiallisesta luottamuksesta voi seurata huonoja ratkaisuja tai tyytyä heikompiin suorituksiin. Tämän on todettu johtuvan keskustelussa koetusta mielihyvästä, joka edesauttaa tyytymään huonompiin tuloksiin, kuin hieman epäilevässä ilmapiirissä käydyssä keskustelussa olisi tapahtunut. (Gargiulo ym. 2006: 165.) Korkalan (2010: 55) mielestä organisaation henkilöiden välillä optimaalinen olosuhde olisi sopiva luottaminen ja samalla myös hieman tervejärkinen epäily asioiden suhteen.

Stringerin (2006: 137) mukaan esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin kunnioittamalla alaisiaan, rakentamalla luottamusta heidän välilleen, tarjoamalla tukea sitä tarvittaessa. Dirksin ja Ferrinin (2001: 450–467) tutkimukset osoittivat, että alaiset luottamus esimieheensä vaikuttaa positiivisesti myös työtyytyväisyyteen. Avoimella vuorovaikutuksella ja koulutusvaihtoehtojen tarjoamisella on myös vaikutusta esimiehen ja alaisen väliseen työsuhteeseen ja sitä kautta työhyvinvointiin (Stringer 2006: 137).

5.2. Luottamuksen merkitys monikulttuurisessa työyhteisössä

Suomessa monikansallisuus on lisääntynyt, ja sillä on vaikutuksia myös organisaatioiden työhyvinvointiin sekä luottamukseen. Elokuussa 2020 Suomessa oli noin 21 000 ulkomaalaista työntekijää (Tilastokeskus 2020) ja ennusteiden mukaan tämä on kasvamassa. Monikulttuurisella työyhteisöllä on vaikutusta organisaatioiden sisäiseen toimintaan sekä henkilöstön johtamiseen. Eri maiden kulttuureissa käsitetään ihmisten puheet ja eleet eri tavalla. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa ja sen säilyttämisessä. Tässä luvussa käsittelen lyhyesti eri maiden kulttuurien tapoja ja niiden vaikutuksia työyhteisön kannalta. Lisäksi tulen kertomaan sanomattoman viestinnän tärkeyden ja sen vaikutukset kommunikoinnissa. Tarkastelun ulkopuolelle jää Suomen sisäisten kulttuurien erot. Tässä kappaleessa käsitteellä monikulttuurinen tarkoitetaan Suomeen ulkomailta tulleita henkilöitä.

Monikulttuurinen työyhteisö on organisaatiolle etu, etenkin jos asiakkaana on eri kulttuureista tulevia henkilöitä. Hyvä esimies huomioi vuorovaikutuksessa alaistensa kulttuuriset erot ja osaa hyödyntää niitä työssä ja päätöksissä. Erilaisuus voi tuoda mukanaan myös ongelmia, jotka ratkotaan vuorovaikutuksella, joten esimies tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja tilanteiden hallitsemiseen. Tutkimusten mukaan suomalaiset pyrkivät keskustelussa välttämään turhaa kyseenalaistamista, tunteen purkauksia ja yrittävät säilyttää keskustelun avulla sopusoinnun. (Isotalo ym. 2017.)

Monikulttuurinen työyhteisön johtaminen on 2000-luvulla yleistynyt ja yleistyy entisestään. Kemppainen (2009: 121, 124) näkee luottamuksella olevan monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa merkittävä rooli. Luottamuksen lisäksi molemmin puolisella viestinnällä, yhdessä opituilla asioilla ja teoilla on merkitystä, miten monikulttuurinen työyhteisö saadaan toimimaan yhdessä. (Kemppainen 2009: 121, 124.)

Richard D. Lewisin on tutkinut eri kulttuurien välisiä eroja. Ihmisille oman maan kulttuurin merkitys on suuri, joka vaikuttaa eri valtioiden ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Kulttuureilla on omat kuuntelu- ja johtamiskäytännöt sekä kohtaamiseen liittyvät tavat. Kulttuurien välillä on erilaisia näkemyksiä, mikä on oikein ja väärin, hyväksyttävää ja tuomittavaa, kunnioitettavaa tai halveksuttavaa. (Lewis 2006: 81–82.) Ihmisten elinympäristö määrittelee millaiseen luottavaisuuden tasoon ihmiset tottuvat. Tähän vaikuttavat kulttuuriset ja yksilölliset erot. Luottavaisuus määräytyy ihmisten omalla käyttäytymisellä, jolla he antavat toisille henkilöille mielikuvan itsestään, esimerkiksi sopimuksen pitämisessä. (Laine 2007: 27; Laine 2010: 28.)

Organisaatiossa joustavuudella, luottamuksella ja arvostuksella, eri kulttuureista tulevia henkilöitä kohtaan, edesauttaa organisaatioita kasvamaan monikulttuuriseksi yhteisöksi. Esimieheltä tämä vaatii hyviä johtamistaitoja ohjata työntekijöitä toimimaan yhdessä monikulttuurisessa työyhteisössä, saada työntekijät ymmärtämään eri maista tulevien henkilöiden tavat ja tottumukset sekä miten kulttuurien yhteentörmäykseltä voitaisiin välttyä. (Mäki 2010: 81.)

Organisaation johdolla ja esimiehellä on vastuu aloittaa sekä ylläpitää organisaatiossa monikulttuurisesta työyhteisöstä keskusteleminen. Organisaatio, jossa esimiehet ja työntekijät keskustelevat avoimesti kulttuurien erilaisuudesta antaa mahdollisuuden työyhteisön ja työn kehittämiseksi. Hyvin toimiva organisaation vuorovaikutuskulttuuri antaa mahdollisuuden kaikille organisaation työntekijöille oppia eri kulttuurien tapoja ja eri kulttuurien suvaitsevaisuutta. (Talib 2005: 51, 110.)

Eri kulttuureista tulevat voivat kokea kehityskeskustelut pelottaviksi tilanteiksi. Luottamuksen luominen vaatii tällöin normaalia enemmän työtä. Keskusteluun tulevan kulttuuritaustoja tutkimalla, esimies pystyy paremmin ymmärtämään työntekijää ja luomaan luottamusta heidän välille. Haasteita kommunikointiin tuo puutteellinen kielitaito ja aikaisempi hyvin hierarkkinen johtamiskulttuuri. Haaviston (2010: 85–86, 88–89) mukaan näistä selvittää aidolla läsnäololla ja yrittämisellä ymmärtää, mitä työntekijä haluaa sanoa. Työntekijää helpottaa, kun puhutaan hänen perustyötään koskevista asioista. Luottamuksen syntymisen ja säilymisen kannalta keskustelun sävy tulisi olla sellaista, ettei työntekijä koe leimautuvansa, kokevansa olevansa ulkopuolinen tai häpeissään. Monikulttuurisessa työyhteisössä Haaviston (2010: 85–86, 88–89) mielestä kehityskeskusteluiden yhteenvedo voitaisiin järjestää koko organisaation tai tietyn tiimin yhteisessä tapauksissa, jolloin yhteenvedon keräämiselle ja asioiden toimeenpanemiselle jää aikaa enemmän. (Haavisto 2010: 85–86, 88–89.)

Lewisin (2006: 29) tutkimuksissa nousi esiin samat havainnot Mäkisen (2010: 81) kanssa, että ihmisten on tärkeää ymmärtää eri kulttuurien käyttäytymistapoja ja tekojen merkityksiä, jotta pystytään muodostamaan yhtenäiset käytännöt ja erimielisyyksiltä välttyttäisiin. Seligmanin (1997: 66) mukaan luottamuksen syntyyn vaikuttavat henkilöiden samankaltaiset kulttuurit ja henkilöiden sosiaaliset suhteet. Koska kulttuureilla on merkitystä luottamuksen synnylle, esittelen seuraavaksi Richard Lewisin LMR-teorian.

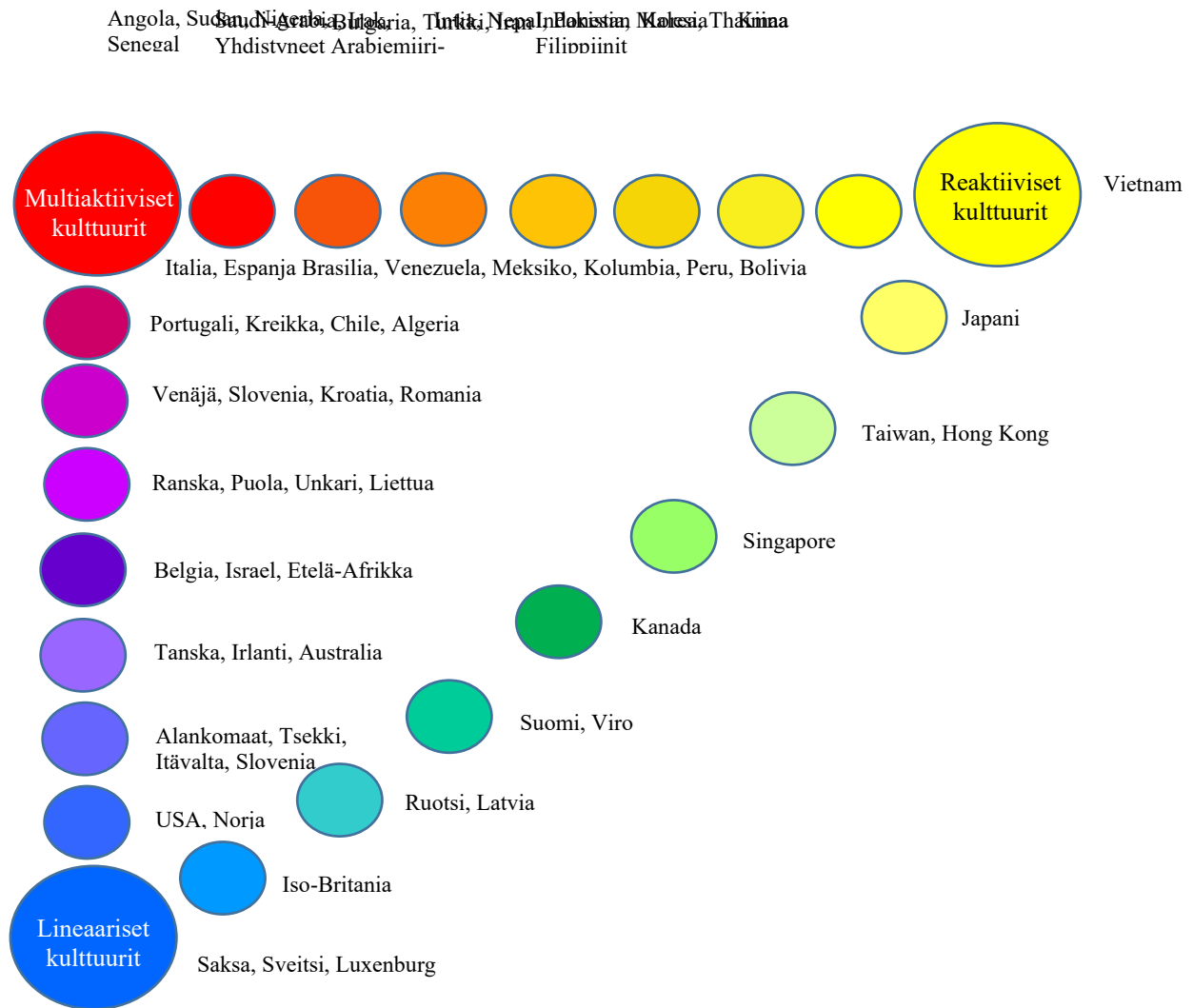
LMR-malli

Lewis (2006: 42) jaottelee maailman eri kulttuurit kolmeen kategoriaan, jotka perustuvat kulttuureille tyypillisiin käyttäytymismalleihin; lineaarisiin eli yksiulotteisiin, multiaktiivisiin eli moniulotteisiin ja reaktiivisiin eli kuunteleviin kulttuureihin. (Lewis 2006: 42.) Lewis (2006: 42) on nimennyt kulttuuriteoriaansa LMR-malliksi, joka koostuu englanninkielisistä sanoista *linear*, *multi*, *reactive*. Kuviossa viisi esitetään eri maiden kulttuurien sijoittumista Lewisin (2006: 42) luoman LMR-mallin mukaan. Kuvioista voi havaita suomalaisen kulttuurin olevan lineaarisia ja venäläiset sekä useamman Afrikan maan väestön olevan multiaktiivisia. Japanilaiset, vietnamilaiset ja kiinalaiset ovat reaktiivista kansaa. (Lewis 2006: 42.)

Yksiulotteisissa, eli lineaarisissa kulttuureissa toimitaan määrätietoisesti, asiallisesti ja tehdään tarkkoja suunnitelmia, aikatauluja ja järjestelyitä. Näissä maissa tehdään yksi asia kerrallaan kunnolla, jolla odotetaan saavan parempaa tulosta kuin monen asian tekemisestä yhtä aikaa. (Lewis 2006: 30, 33–35.) Lewisin (2006: 136) mukaan suomalaiset toimivat järkipäisesti, tekevät suunnitelmia ja tarkasti työnsä sekä noudattavat aikatauluja. Suomalaisten heikkoutena ovat kevyen keskustelun puute ja ymmärrys siitä, esimerkiksi Latinalaisen Amerikan henkilöiden puheet eivät vastaa tekoja. Suomalaiset odottavat keskustelukumppaniltaan samaa vilpittömyyttä ja suorapuheisuutta kuin itseltänsäkin. Naapurimaassamme Ruotsissa halutaan päätökset tehdä nopeasti. He noudattavat sääntöjä ja haluavat ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet. Päätöksenteossa kannatetaan demokraattisuutta ja diplomatiaa. (Lewis 2006: 136–137, 332.)

Moniulotteisessa kulttuurissa maissa ei välitetä niinkään aikatauluista ja täsmällisyydestä. Näissä maissa tehdään montaa asiaa yhtä aikaa. Ihmiset ovat joustavia, puheliaita, impulsiivisia ja tunteellisia. Esimerkiksi Afrikan maiden henkilöt ovat iloisia, lämminhenkisiä, kärsivällisiä ja rentoja. Heidän kulttuurissaan täsmällisyydellä ja kiireellä ei ole merkitystä. Merkittävät päätökset tehdään neuvotteluiden tuloksena, jossa yritetään löytää kaikkia miellyttävä ratkaisu. Intialaisessa kulttuurissa ollaan uskollisia omalle yhteisölle ja

ollaan valmiina työskentelemään lujasti saavutusten eteen. Intialaiset arvostavat puhetaitoja, toisen henkilön kunnioittamista ja vaatimattomuutta. Ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa toimia. (Lewis 2006: 30, 33–35, 137, 435, 437, 439, 566, 569–572.)



Kuvio 5. LMR-malli (mukailen Lewis 2006: 42; Lewis 2008: 1).

Kuuntelevissa, reaktiivisissa kulttuureissa ihmiset ovat kohteliaita, yrittävät miellyttää toisiaan, he ovat hyvin mukautuvaisia eri olosuhteisiin ja erinomaisia kuuntelijoita. Japanilaiseen ja kiinalaiseen kulttuuriin kuuluvat kohteliaisuus ja kärsivällisyys. Heillä on

hyvä neuvottelutaito, mutta he eivät meinaa ymmärtää länsimaista huumoria ja yksilöllistä päätöksentekoa. (Lewis 2006: 30, 33–35, 136–137.)

Eri kansalaisuuksista ja LMR-mallin mukaisista kulttuurityypeistä koostuva organisaatio Lewisin (2006: 126) mukaan todennäköisesti menestyy hyvin. Pienikokoinen kansainvälinen työyhteisö on joustava ja pystyy mukautumaan eri tilanteisiin. Tästä on hyötyä äkillisten ongelmien ratkaisuihin. (Lewis 2006: 126.)

Lewisin LMR-malli soveltuu myös johtamiseen. Lineaaristen kulttuurien johtajat asettavat tosiasiat arvailujen ja loogisen päättelyn tunteiden edelle. He toimivat järjestelmällisesti keskittyen tavoitteen ja tuloksen saavuttamiseen. Multiaktiivisten kulttuurien johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja he luottavat verbaalisiin taitoihinsa keskusteltaessa. Heille henkilökohtaiset verkostot ovat tärkeitä. Reaktiivisten kulttuurien johtajat ovat kärsivällisiä, vaatimattomia ja kohteliaita. Johtamisessa he hyödyntävät tietoa ja hiljaista hallintaa. He pystyvät luomaan harmonisen ilmapiirin ryhmätyöskentelyssä. Jokaisessa kulttuurissa vuorovaikutus ja toimintatavat ovat erilaisia. Onnistuneen kanssakäymisen edellytys on luottamuksen osoittaminen ja omien tunteiden näyttäminen ilman vastapuolen painostusta. (Lewis 2006: 110–111, 378–379.)

Luottamalla omaan ammattitaitoon, valintoihin ja ratkaisuihin auttavat organisaation esimiestä ja työntekijöitä selviämään monikulttuurisessa työyhteisössä. Näiden lisäksi myönteinen asenne eri kulttuureita kohtaan auttavat työyhteisöä ymmärtämään eri kulttuureista tulevia henkilöitä. (Talib 2005: 112.)

5.2. Sanomaton viestintä

Sanomaton viestintä korostuu monikielisessä työyhteisössä. Luottamuksen kannalta kirjoitettu, sanottu sekä käyttäytymisen ja eleiden on oltava yhdenmukaisia. Jos näin ei ole, luottamus voi kadota ihmisten väliltä. Sanatonta viestintää ovat huomaavaisuus, kohteliaisuus, katseet, ilmeet, äänensävy ja puhetyyli. (Lahti 2014: 157–159.) Lahti (2014: 159)

toteaa, että monissa kulttuureissa kommunikointi tapahtuu myös muilla tavoilla kuin puheena tai kirjoituksen välityksellä.

Sanomaton viestintä vaikuttaa esimiehen ja alaisen väliseen viestintään, joka Kalliomaan ym. (2010: 81–82) näkemyksen mukaan esimiehen on tiedostettava. Tunteidensa kurissa pitäminen on tärkeää sekä esimiehen fyysinen ja henkinen läsnäolo. (Kalliomaa ym. 2010: 81–82.) Kommunikointi on kaksisuuntaista ja se velvoittaa kumpaakin osapuolta kuuntelemaan ja viestimään selkeästi. Eri kulttuureissa kommunikointi ja tapa kuunnella ovat erilaisia. (Lewis 2006: 69.) Lewisin (2006: 69) mukaan suomalaiset ovat hyviä kuuntelijoita.

Eri maiden kansoilla on vahvuuksia ja heikkouksia. Suomalaisten vahvuuksia ovat maalaisjärjen käyttäminen ja täsmällisyys. Heikkoutena on kommunikointitaidot. Ruotsalaisten vahvuutena ovat sensijaan yhteistyötaidot ja hyvä suunnittelu, mutta heikkoutena hidas päätöksentekoprosessi sekä turhamaisuus. (Lewis 2006: 136–137) Venäläisiä Lewis (2006: 137) luonnehtii lämminhenkiseksi ja suoriksi puhujiksi. Heidän heikkoutensa on luottamuksen puute ja jatkuva asioiden eteen ponnistelu (Lewis 2006: 137). Venäläiselle kulttuurille on ominaista vahvat, henkilökohtaiset suhteet ja suhdeverkostot. Ne kehittyvät hitaasti ja perustuvat molemminpuoliseen luottamukseen (Browaey & Price 2011: 56.) Afrikan kansoja pidetään myös lämminhenkisinä kansoina ja eloisina sekä huumorintajuisina, mutta heidän heikkoutensa on organisointikyvyn puute. Iso-Britannian kansaa pidetään reiluna ja diplomaattisina. Heidän heikkoutensa on vieraiden kielten osamattomuus ja ajantasaisuuden puute. Hyväksymällä eri kulttuurien tavat, ymmärrämme näiden olevan tiimityöskentelyn voimavara. Monikulttuurisen työyhteisön työntekijöillä voi olla kulttuurille ominaisia toimintatapoja tai heikkouksia, jotka voivat johtaa väärinymmärrykseen. (Lewis 2006: 134, 137.)

Lewis korostaa (2006: 144), että eri kansallisuuksien tavat on otettava huomioon, kun luottamusta aletaan luoda työyhteisössä. Molemminpuolisen luottamuksen rakentamisessa on otettava huomioon selvien päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, ymmärrettävä ohjeistus, tiedon jakamisen käytäntö ja aikaa säästävät prosessit. Organisaatiossa kaikkien on arvostettava jokaisen työpanosta tukemalla omaa työyhteisöä ja toimimalla tiimin

tavoitteen mukaisesti. Monikulttuurisen työyhteisön työntekijöillä voi olla kulttuurille ominaisia toimintatapoja tai heikkouksia, jotka voivat johtaa väärinymmärrykseen. Kulttuurista moninaisuutta voidaan hyödyntää, esimerkiksi erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa, ajatushautomoissa ja työyhteisön karismaattisuudessa. (Lewis 2006: 134, 136–138, 144–145.)

6. KESKEISET HAVAINNOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro Gradu -tutkielmani tarkoituksena oli selvittää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta. Esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksesta löytyi tietoa useita suomenkielisistä ja kansainvälisistä tutkimuksista, artikkeleista sekä kirjoista. Tarkoitukseni oli löytää mahdollisimman paljon tietoa eri aikakausilta, poissulkien kuitenkin luottamuksen historian varhaiset vaiheet. Kuvailevan kirjallisuuskatsaus oli luonteva valinta aiheen tarkasteluun. Lähdemateriaali löytyi paljon ja se pääasiassa koostui 1990 – 2018 tutkimuksista, artikkeleista ja kirjoista. Luottamukseen liittyvää tietoa löytyi runsaasti, mutta 2010-luvulle tultaessa aivan uusinta tietoa, joka olisi poikennut merkittävästi jo havaituista asioista, löytyi vähän. Varhaisin tutkimus oli Peter Wasonin vuodelta 1960.

Luottamuksen ympärille liittyy useita teemoja, joista olisi voinut laajentaa työtä, mutta rajasin tämän koskemaan vain esimiehen ja alaisen luottamukseen liittyviä käsitteitä. Luottamusta voi olla myös vaikea määrittää. Toisten tutkijoiden mukaan luottamukseen ei liity sosiaalista kanssakäymistä, mutta suurimman osan mielestä luottamusta ei voi syntyä ilman, että kommunikoidaan toisten kanssa.

Tutkimuskysymykseni olivat: miten esimies saa saavutettua alaistensa luottamuksen ja mitkä ne keinot ovat? Miten alainen saa saavutettua esimiehensä luottamuksen? Millaisia vaikutuksia luottamuksen puute voi aiheuttaa ja onko luottamuksen takaisin saavuttamiseksi joitakin keinoja? Onko luottamuksen takaisin saavuttaminen edes mahdollista? Lisäksi tarkastelin luottamuksen merkitystä työhyvinvoinnille moni- ja monokulttuurisessa työyhteisössä. Seuraavaksi käyn läpi jokaisen tutkimuskysymyksen osalta löytämäni keskeisemmät havainnot.

Miten esimies saa saavutettua alaistensa luottamuksen ja mitkä ne keinot ovat?

Esimies voi useilla eri keinoilla saavuttaa alaistensa luottamuksen (liite 2). Tästä löytyi paljon tietoa eri vuosikymmeniltä. 1960-luvulla esimiehen käytöksellä nähtiin yhteys

alaisen ja esimiehen väliseen luottamukseen sekä oikeudenmukainen kohtelu koettiin tärkeäksi luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Luhmannin tutkimuksessa 1970-luvulla keskeiseksi havainnoksi nousi kommunikoinnin tärkeys. 1990-luvulla luottamusta alettiin tutkia enemmän ja luottamuksen merkitys alettiin tiedostaa laajemmin. Tutkimuksissa selvisi, että esimiehet voivat vaikuttaa heidän ja alaistensa väliseen luottamukseen oppimalla tuntemaan alaisensa paremmin. Tämä vaati esimiehen ja alaisen välistä kommunikointia, tutustumista toisiinsa ja avoimuutta. Esimiehellä nähtiin olevan merkittävä rooli luottamuksen luomisessa olemalla rehellinen puheissaan ja teoissaan.

Vuosina 2000 – 2018 oli tutkittu paljon esimiehen keinoja saavuttaa alaisensa luottamus. Näissä kommunikoinnin tärkeys ja oikeanlainen sekä selkeä viestintä korostuivat useiden tutkijoiden tutkimuksissa. Yhdeksi luottamusta lisääväksi tekijäksi nousi esimiehen ammattitaito ja asiantuntemus. Tutkimuksissa selvisi, että alaiset arvostava esimiestä, joka omaa henkilöstöhallintaan ja johtamiseen liittyviä taitoja. Esimies voi saavuttaa alaistensa luottamuksen antamalla palautetta, tukemalla työtehtävissä, jakamalla vastuuta ja delegoimalla töitä.

Kirjallisuudessa kävi ilmi, että esimies voi saavuttaa alaisen luottamuksen työhöntulovaiheessa kunnollisella perehdyttämällä, sopimusten pitämällä ja antamalla työntekijöille mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti. Tutkimuksissa selvisi, että nähtiin tärkeänä esimiehen tuki, apu ja mahdollisuus kahdenkeskiseksi keskustelulle sitä tarvittaessa. Etätyön mahdollisuus koettiin luottamuksen osoituksena, joka synnytti luottamuksen esimiestä kohtaan.

Esimiehen käytöksellä havaittiin olevan merkitystä luottamuksen synnyn ja ylläpidon kannalta. Esimiehen häpäisevä, jaotteleva ja leimaava käytös eivät lisänneet luottamusta. Sanomattoman viestinnän tärkeys korostui niin mono- kuin monikulttuurisessa työyhteisössä. Äänen sävyt, käsien ja jalkojen asennot sekä kasvojen liikkeet vaikuttivat luottamukseen liittyvissä tulkinnoissa. Ei-verbaaliset eleet ja ilmeet havaittiin merkitykselliseksi luottamuksen tunteen lisääjinä tai vähentäjinä. Jollei alainen ole tavoitettavissa kasvotusten, niin viestintäteknologian (sähköposti, puhelin yms.) avulla tapahtuvan viestinnän huomattiin olevan tärkeässä roolissa, jotta alainen tunsu kuuluvansa ydinporukkaan.

ja sitä kautta luottavansa esimieheensä. Tutkimusten mukaan todettiin riittävän usein käytetyn viestintäteknologian olevan parempi vaihtoehto, kuin ei viestintää ollenkaan.

Miten alainen saa saavutettua esimiehensä luottamuksen?

Alaisen näkökulma luottamuksen rakentamisessa esimiehensä kanssa oli tutkimuksissa yleistynyt vasta 2000-luvulla. Tutkimuksia tästä näkökulmasta oli tehty vielä hyvin vähän. Keskeisimmät havainnot on koottu taulukkoon yksi.

LÄHDE:	LUOTTAMUSTA LISÄÄ:
Graen & Uhl-Bien 1995	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen kunnioitus
Keskinen 2005	<ul style="list-style-type: none"> • aktiivisuus • työhön motivoituminen • työhön sitoutuminen • oma-aloitteellisuus
Laine 2008	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen kuunteleminen
Laine 2009	<ul style="list-style-type: none"> • hyvin tehty työ
Aarnikoivu 2010	<ul style="list-style-type: none"> • asioista keskustelu rakentavassa hengessä • esimiehen arvostus • käyttäytyminen hyväksyttävästi oman roolinsa mukaisesti
Laine 2010	<ul style="list-style-type: none"> • halu kehittää omaa ammattitaitoaan • kommunikointi • riittävä osaaminen
Kerkkänen & Niiranen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • joustavuus, ei menetetä luottamusta pienten erimielisyyksien tai tekemättä jättämisten takia • tekemällä työt hyvin • tukemalla esimiehen päätöksiä
Puttonen, Hasu & Pahkin 2016	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikointi

Taulukko 1. Miten alainen saa saavutettua esimiehensä luottamuksen?

Esimiehen panoksella nähtiin olevan merkittävä vaikutus luottamauksen synnyssä ja ylläpidossa, mutta myös työntekijät voivat vaikuttaa siihen. Tutkimuksissa selvisi, että alai-

set voivat omalla käyttäytymisellään saavuttaa esimiehensä luottamuksen. He voivat aktiivisella asioiden selvittämisellä ja työhön ryhtymisellä luoda esimiehelle kuvan luotettavasta henkilöstä.

Kirjallisuudesta nousi esille, että alainen voi lisätä hänen ja esimiehensä välistä luottamusta toimimalla oma-aloitteisesti ja sitoutumalla työhönsä. Esimiehen luottamusta alainen voi lisätä myös halulla kehittää itseänsä, esimerkiksi kouluttautumalla. Kommunikoinnin tärkeys nousi esiin useammassa lähteessä. Esimiehet kokivat myös alaisen tarjoaman avun ja joustavuuden lisäävän luottamusta. Esimiehen kunnioituksella ja hänen päätöksien tukemisella nähtiin olevan myös merkittävä vaikutus luottamuksen ylläpidossa.

Millaisia vaikutuksia luottamuksen puute voi aiheuttaa ja onko luottamuksen takaisin saavuttamiseksi joitakin keinoja tai edes mahdollista?

Kirjallisuudesta on nähtävillä, että luottamusta heikentäviä tekijöitä ja epäluottamuksen seurauksia alettiin havainnoimaan laajemmin vasta 2000-luvulle tultaessa. Luottamuksen puutteen vaikutukset on koottu liitteeseen kolme. Tutkimuksissa selvisi, että luottamuksen puute aiheutti työhyvinvoinnin heikkenemistä. Epäluottamus ei välttämättä ilmennyt pelkästään kahden ihmisen välillä, vaan se saattoi levitä koko työyhteisöön.

Luottamusta heikentävät tekijät on listattu liitteeseen neljä ja niitä löytyi tutkimuksissa useita. Vähäisellä yhteydenpidolla, turhilla lupauksilla, epärehellisillä puheilla ja tehtävien hoitamatta jättämisellä nähtiin tutkimuksissa olevan merkittävä luottamusta heikentävä vaikutus. Osassa tutkimuksissa alaiset olivat kokeneet esimiehen pelottavaksi. Tällöin luottamuksellista ilmapiiriä ei pysty syntymään. Esimiehen epäasiallinen käytös, ylhäältä alas käskyttäminen, rangaistuksien antaminen ja asioista riiteleminen vähentävät tulosten mukaan luottamusta. Yhdessä tutkimuksessa kävi ilmi myös luottamuksen puutteen lisäävän työpaikkakiusaamista ja pahimmassa tapauksessa epäluottamus johti työpaikan vaihtamiseen.

Parissa tutkimuksessa nousi esiin etätönteon heikentävän esimiehen kokemaa luottamusta alaiseensa. Tähän syynä nähtiin esimiehen ja alaisen vähäinen kommunikointi. Esimies ei pystynyt arvioimaan käytettiinkö työaika annettujen töiden tekemiseen vai johonkin muuhun.

Luottamuksen puute havaittiin tutkimuksissa käyttäytymisessä, joka näkyi etääntymisenä ja epäilyinä. Epäluottamuksen ilmapiirissa henkilö saattoi olla ärtynyt, uupunut, passiivinen ja vihamielinen. Useiden lähteiden mukaan epäluottamuksellinen ilmapiiri vähensi kommunikointia, henkilön riskinottoa ja työmotivaatiota. Työssä käynnistä tuli tällöin suorittamista ilman työstä nauttimista. Tutkimusten mukaan tämä näkyi sairaslomina, kustannusten nousuna ja organisaation kehittymisen pysähtymisenä. Kirjallisuuden pohjalta on havaittavissa henkilöillä, jotka kokivat luottamuksen puutetta, olevan tarve pantata tietoa, vääristellä sitä tai valehdella. Pahimmassa tapauksessa henkilöt alkoivat etsiä itsellensä uutta työpaikkaa, jollei luottamuksen puutteen syitä selvitetty.

Tutkimuksissa selvisi, että luottamuksen menettämisen jälkeen luottamuksen voi saada takaisin, mutta se vaatii töitä. Joissakin tapauksissa epäluottamus oli läsnä, niin voimakkaasti, että luottamus ei palautunut takaisin välttämättä ollenkaan. Keinoja luottamuksen takaisin saamiseksi löytyi useita (liite 5). Kirjallisuuden mukaan luottamuksen takaisin saamiseksi voitiin miettiä työolojen vaikutusta luottamukseen, esimerkiksi työn uudelleen organisointia, johtamisjärjestelmiä ja työpaikan sisäisiä kulttuureita muuttamalla ja organisaation rakenteita uudistamalla.

Kirjallisuuden mukaan luottamuksen puutteeseen tulisi tarttua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ennen kuin se muodostuu epäluottamuksen kehäksi. Luottamuksen takaisin saavuttamista ei koettu helpoksi. Luottamuksen menettämisen jälkeen havaittiin rohkedella olevan merkitys luottamuksen palauttamisessa. Keinoja palauttaa luottamus oli uskaltaa kohdata tuntematon, rehellisyys ja avoimuus sekä tarvittaessa osattava pyytää anteeksi. Kaikkien osapuolien tuli työilmapiirin parantamiseksi sitoutua tekemään asioiden eteen työtä ja unohtamalla vanhat ongelmat. Tiedon jako ja vastaanotto sekä kiinnos-

tus työtovereiden asioita kohtaan auttoi saavuttamaan ja ylläpitämään luottamusta. Kuuntelemisen taito, kannustaminen ja positiiviseen sävyyn keskustelut olivat tärkeitä luottamuksen synnylle.

Luottamuksen merkitystä työhyvinvoinnille moni- ja monokulttuurisissa työyhteisöissä

Luottamuksella havaittiin olevan merkittävä rooli työtyytyväisyydessä ja -hyvinvoinnissa. Kirjallisuudesta löytyi 2000-luvulta useista lähteistä tietoa luottamuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Kommunikointi nousi oleelliseksi tekijäksi työssä viihtymisen kannalta. Aikaisemmin tämän oli jo todettu olevan yksi merkittävä luottamuksen synnyttäjä esimiehen ja alaisen välillä, mutta hyvät viestintätaidot nousivat oleelliseksi tekijäksi koko organisaatiossa. Kehityskeskustelut nähtiin luottamusta syventävänä mahdollisuutena.

Luottamus nähtiin hyvänä mittarina työyhteisön hyvinvoinnille, jolla on vaikutusta organisaation talouteen. Työyhteisöön kuulumisen, vuorovaikutuksellinen ilmapiiri ja yhdessä koetut asiat havaittiin lisäävän luottamusta. Työnantajien järjestämät virkistyspäivät ja illanviihtot havaittiin olevan osa työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Janne Sinisalmehen tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismalliin oli kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: työ, työntekijä ja lähityöyhteisö, joiden tasapainossa pysyminen huomattiin olevan tärkeää luottamuksellisen ilmapiirin pysymisen kannalta. Luottamuksellinen ilmapiiri voidaan kartoittaa 360 °-arvioinnilla tai työilmapiirikyselyillä.

Alais- ja esimiestaitojen tärkeys korostui luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamisessa. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus oli parhaassa tapauksessa toisiaan tukevaa viestintää, joka kantoi hedelmää useiden vuosien ajan. Luottamuksen tärkeys korostui muutoksissa. Työyhteisössä, jossa koettiin olevan luottamuksellinen ilmapiiri, nähtiin olevan muutosvastarintaa heikentävä vaikutus.

Monikulttuuristen työyhteisöjen lisääntyessä viestintätaidoilla nähtiin olevan merkitystä. Kirjallisuudesta selvisi, että esimieheltä ja alaiselta vaaditaan vuorovaikutustaitoja tilanteiden hallitsemiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Havaittiin, että eri maiden kulttuurit tuovat haasteen johtamiselle. Richard Lewis oli tutkinut eri kansalaisuuksien käyttäytymiseen liittyviä eroja. Tutkimusten mukaan eri maista tulevien henkilöiden tavat saattavat heikentää luottamuksen rakentumista ja hän havaitsi tällä olevan yhteys työhyvinvointiin ja sitä kautta luottamukseen. Esimiehen havaittiin voivan vaikuttaa kulttuurierojen yhteentörmäystä. Ratkaisuksi Lewis painotti kulttuurierojen tiedostamista sekä esimiehen ja alaisen välistä kommunikointia.

7. POHDINTA

Tässä työssä esitettyjen tietojen perusteella pystytään luottamusta esittämään, ilmaista ja tuntea monella tavalla. Voidaan todeta, että luottamuksen olosuhteet vaihtelevat eri tilanteiden mukaan. Luottamus voi olla joko molemminpuolista tai yksisuuntaista. Luottamus näyttäytyy elämässä jatkuvasti, vaikka sitä ei aivan konkreettisesti voidakaan nähdä. Epäsuorasti se välittyy henkilöiden sanoina, tapoina ja käyttäytymisinä. Luottamus voi näyttäytyä satunnaisissa kohtaamisissa tai pakollisissa kanssakäymisissä, esimerkiksi kehu- ja keskusteluissa, joissa keskusteluiden tulisi olla osapuolten välillä luottamuksellista. Luottamusta koetellaan melkein päivittäin. Usein tämä on tiedostamatonta, mutta voidaan myös tarkoituksella koetella rajoja ottamalla riski sen menettämisestä. Luottamuksen saavuttaminen vaatii luottamista toiseen ihmiseen, jotta avoin vuorovaikutus voi alkaa.

Vuorovaikutuksen tärkeys nousi, melkein kaikissa tutkimuksissa oleelliseksi luottamusta lisääväksi keinoksi. Olen samaa mieltä tässä tutkimuksessa ilmenneiden tietojen kanssa, että luottamuksen syntyminen vaatii viestintää ihmisten välillä ja jollei tätä ole, se voidaan tulkita epäluottamukseksi. Luottamukseen liittyy monia vivahteita. Ihmisten puhetta ja eleitä voidaan tulkita hyvin eri tavalla, myös virheellisesti, jotka vaikuttavat ensisijaisesti luottamuksen syntyyn. Myöskin ennako käsitukset henkilöistä, joita ei olla välttämättä tavattu, voivat kuulopuheiden kautta vääristää luottamusta.

Tutkimuksessa saatu tieto selvensi omia näkemyksiäni luottamuksesta ilmiönä. Se avasi omia käsityksiäni luottamuksen vaikutuksista yksittäisiin henkilöihin ja koko organisaatioon. Luottamus näyttäytyi hyvin herkkänä tunteena ja se koettiin esimiehen ja alaisen kannalta hyvin haasteelliseksi säilyttää. Esimiehiltä luottamuksen saavuttaminen ja sen ylläpito vaati enemmän ponnisteluja kuin alaisilta. Voidaan ajatella, että esimiehet tiedostavat alaisia paremmin luottamuksen merkityksen ja yrittävät omalla käytöksellään ja toimintatavoillaan säilyttämään sen. Mielenkiintoista oli havaita, kuinka paljon löytyi luottamuksen takaisin saannin keinoja esimiesten osalta, mutta alaisen näkökannalta niitä löytyi hyvin vähän. Tästä voitaisiin päätellä, että alaisen kannalta luottamuksen takaisin saantiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vielä vähän ja tämä aihe kaipaisi lisää tutkimista.

Mielestäni luottamuksesta ei puhuta tarpeeksi työpaikoilla, vaikka se vaikuttaa työilmapiiriin ja -hyvinvointiin. Tämän pro gradu -tutkielman kautta aloin itse miettimään enemmän luottamuksen merkitystä ja miten se näyttäytyy sekä vaikuttaa omalla työpaikallani. Kirjallisuuden mukaan luottamukseen liittyy useita aikaisemmin kuvaamiani tekijöitä, joita olisi mielestäni hyvä käsitellä esimiesten ja työntekijöiden kanssa yhdessä tai erikseen.

Yhdessä tutkimuksessa viitattiin esimiehen tunteiden näyttämiseen, jota meillä Suomessa ei vielä laajasti hyväksytä johtajilta. Tällaista esimestä pidetään epäpätevänä tai ei tarpeeksi jämäkkänä johtajana. Tämä on mielestäni luottamuksen kannalta huono asia, sillä useiden tässä käsitelty tutkimustulokset viittaavat luottamuksen rakentumisen kulmakiviiksi, juuri tunteet ja avoimuuden. Mielestäni työpaikalla ei saa kuitenkaan dramaattisesti osoittaa tunteitaan, mutta tietyllä tasolla tunteita voi näyttää, kunhan ne eivät vaikuta työilmapiiriin negatiivisesti. Esimieheltä vaaditaan oikeudenmukaisuutta, sovittujen lupauksien pitämistä ja oikealla tavalla etäisyydenpitoa alaisiinsa. Esimiehen liika kaveeraaminen alaisten kanssa synnyttää muissa työntekijöissä epäluottamusta. Esimies saavuttaa työntekijöiden luottamuksen perustelemalla päätökset ja toimimalla johdonmukaisesti.

Luottamuksen menettämisen yhteydessä on todettu asiaan liittyvillä henkilöillä olevan hyvin vahvoja tunteita. Tästä voidaan päätellä, että henkilöiden on vaikea havaita tunnekuohun vallassa omassa toiminnassaan niin sanottuja epäkohtia, jotka ovat johtaneet epäluottamukseen. Kun tiedostamme luottamuksen vaikuttavan käyttäytymisen ja luottamuksen tärkeyden, niin sen rakentamista voi myös opetella. Kirjallisuudessa nousi esiin vaikeiden asioiden käsittely, jotta epäluottamusta saadaan hälvennettyä. Olen samaa mieltä tutkimuksissa havaituista keinoista, että luottamuksen puutteen tunnistamisen jälkeen on asiasta keskusteltava avoimesti ja kuunneltava, mitä kummallakin on sanottavaa. Turha väittely ei johda mihinkään, vaan yhdessä tulisi ratkaista ongelma, jotta työsopu saadaan säilytettyä ja epäluottamuksen kehä rikottua. Luottamus voi muuttua ajan myötä heikommaksi tai vahvemmaksi, luottamusta ei ole siis itsestään selvyys.

Kirjallisuudessa mainittiin, että luottamukseen vaikuttaa ihmisten vapaa-ajan käyttäytyminen. Kuulopuheet muokkaavat ihmisten ajatuksia ja työajan ulkopuolella tapahtuvat asiat saattavat heijastua myös työpaikan ilmapiiriin. Tämä voi mielestäni parhaassa tapauksessa vahvistaa, mutta myös tilanteesta riippuen heikentää luottamusta. Löysin yhden kirjan sattumalta, jossa mainittiin vähän sosiaalisen median vaikutuksesta luottamiseen. Nykyään, esimerkiksi Facebook -sivustolle saatetaan vuodattaa työpäivän aikana tapahtuvia ikäviä asioita, joka ei kuitenkaan ole hyvien käytöstapojen mukaista. Tällaisista tapauksista on jo ennakkotapauksia, joissa työntekijä on irtisanottu. Luulen, että sosiaalisen median sananvapaus alkaa näkyä vuosien aikana voimakkaammin myös esimiehen ja alaisen välisessä luottamisessa.

Työpaikoilla tapahtuva jatkuva muutos pakottaa esimiesten olemaan vahvoja ja seuraamaan aikaansa. Vanhoilla johtamiskäytännöillä ei saavuteta enää nykyään haluttuja tuloksia taloudellisesti, eikä myöskään henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että johtajien on kuunneltava ja keskusteltava alaisiensa kanssa sekä uskallettava luottaa heidän ammattitaitoonsa. Voidaan todeta, että yhdessä tehty työ tuottaa parempia tuloksia ja molemmin puolinen luottamus rakentuu syvemmäksi.

Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus koostuu tutkimieni lähteiden mukaan omista tuntemuksista, ajatuksista ja ehkä hieman peloistakin. Luottamus voi olla yhteistyön perusta, mutta se voi myös syntyä yhteistyön kautta. Työhön liittyvät toimenkuvat erottavat työsuhteen ystävyys- ja sukulaissuhteista. Työn asettama rooli ja velvollisuudet voivat muodostaa suhteesta muodollisen ja jäykän.

Esimiehen ja alaisen suhteen laatu näytti olevan ratkaisevassa roolissa luottamuksen ylläpidossa. Luottamus alkaa syntyä jo työpaikkahaastattelun aikana ja sitä jatketaan perehdytyksen myötä sekä punnitaan koko työelämän kaaren ajan. Tässä kaikessa esimiehellä on ratkaiseva rooli. Alkumetrienvälikäykset voivat ajaa luottamuksen punnintavaiheeseen pidemmäksi aikaa. Mielestäni koko organisaation toimintakulttuureilla on vastuu tarjota esimiehelle parhaat mahdolliset resurssit luoda alaisiinsa vahva luottamuksellinen ilmapiiri. Tämä vaatii mielestäni aikaa ja henkilöresursseja, jotta kommunikointi mahdollistuu.

Tässä tutkimuksessa ei käsitelty, miten henkilöiden vapaa-ajalla kokema luottamus heijastuu työpaikalla koettuun luottamukseen. Tällä voi olla vaikutusta, sillä tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että luottamuksen puute synnyttää vahvoja emotionaalisia tunteita. Mielinkiintoista olisi tutkia luottamusta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä syvemmin eri näkökulmista.

Jos haluaa säilyttää ja luoda luottamusta, niin luottamus voitaisiin kuvata lukkona ja siihen sopivat avaimet ovat rehellisyys, positiivisuus, avoimuus ja viestintätaidot. Jollei näitä neljää ominaisuutta ole, niin täydellinen luottamus ei voi rakentua ja epäluottamus astuu kuvaan. Samoin käy, jos jokin näistä neljästä avaimesta katoaa.

LÄHDELUETTELO

- Aalto, Tuija (2012). Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Aarnikoivu, Henrietta (2010). Työelämätaidot. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, Henrietta (2016). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Adams, Jason E., Scott Highhouse & Michael J. Zickar (2010). Understanding General Distrust of Corporations. *Corporation Reputation Review* 13: 1, 40.
- Aira, Annaleena (2012). Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Annison, Michael H. & Dan S. Wilford (1998). Trust Matters: New Directions in Health Care Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. *Human Resource Management* 24: 4, 1–2.
- Bibb, Sally & Jeremy Kourdi (2004). Trust Matters. For Organisational and Personal Success. New York: Palgrave Macmillan.
- Bijlsma-Frankema, Katinka & Ana Cristina Costa (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology* 20: 3, 263.
- Blau, Peter (1964). Ex change and Power in Social Life. London: John Wiley.

- Blomqvist, Kirsimarja (1995). *The Concept of Trust. An Interdisciplinary Review and Analysis*. Lappeenranta: Teknillinen korkeakoulu.
- Brenders, David A. (1987). Perceived Control: Foundations and Directions for Communication Research. *Annals of the International Communication Association* 10: 1, 86–116.
- Browaeys, Marie-Joëlle & Roger Price (2011). *Understanding Cross-Cultural Management*. 2nd Edition. Harlow: Pearson.
- Capella, Joseph. N. (2002). Cynicism and Social Trust in the New Media Environment. *Journal of Communication* 52: 1, 230.
- Coleman, James (1998). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 118.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Conway, Neal & Rob Briner (2002). Full-Time Versus Part-Time Employees. Undertititudes. *Journal of Vocational Behavior* 61: 2, 279.
- Covey, Stephen M. R. & Rebecca R. Merrill (2008). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Free Press cop.
- Creed, Douglas W. E. & Reimond. E. Miles (1996). Trust in Organizations, a Conceptual Framework. In: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, 19. Eds. Roderick Kramer M. & Tom R. Tyler. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Cummings, Larry L. & Philip Bromiley (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In: *Trust in organizations*. 303. Eds. Roderick Kramer & Tom Tyler. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dansereau, Fred, George Graen & William Haga (1975). A vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 1, 46–78.
- De Vries, Hanna, Lars Tummers & Victor Bekkers (2018). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration* 39: 4. Saatavissa 29.9.2020: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0734371X18760124>.
- Dietz, Graham & Deanne N. Den Hartog (2006). Measuring Trust Inside Organisations. *Personnel Review* 35: 5, 563.
- Dirks, Kurt & Donald Ferrin (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12: 4, 450–467.
- Dow, Gregory K. (1988). Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure. *Academy of Management Review* 13: 1, 58.
- Dusterhoff, Carrie J. Barton Cunningham & James N. MacGregor (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics* 119: 2, 265–271.
- Dunbar, Robin (2007). The Social Brain Hypothesis and its Relevance to Social Psychology. In: *Evolution and the Social Mind: Evolutionary Psychology and Social Cognition*, 21–27. Eds. Joseph P. Forgas, Martie G. Haselton & William Von Hippel. New York: Psychology Press.

- Ezioni, Amitai (1970). *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Elangovan, A. R. & Jia Lin Xie (2000). Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 21: 6, 326–327.
- Fiel, Laurie (1997). Impediments to Empowerment and Learning Within Organizations. *The Learning Organisations* 4: 4, 149.
- Fox, Alan (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. New York: Fader & Fader.
- Fugate, Mel (2013). Capturing the Positive Experience of Change: Antecedents, Processes, and Consequences. In: *The Psychology of Organizational Change*, 15–39. Eds. Shaul Oreg, Alexandra Michel, & Rune Todnem. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Gargiulo, Martin & Gokhan Ertug (2006). The Dark Side of Trust. In: *Handbook of Trust Research*, 165. Eds. Reinhard Bachmann & Akbar Zaheer. Cheltenham: Edward Elgar co.
- Gibson, Jane Whitney, Charles W. Blackwell, Peter Dominicis & Nicole Demerath (2002). Telecommuting in 21st Century: Benefits, issues, and Leadership model which will work. *The journal of leadership studies* 8: 4; 81.
- Giddens, Anthony (1991). *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.
- Graen, George & James Cashman (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: *Leadership frontiers*, 143–165. Eds. Hunt, James G. & Lars L. Larson. Kent, OH: Kent State University.

- Graen, George & Mary Uhl-Bien (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multidomain Perspective. *Leadership Quarterly* 6: 2, 224, 227.
- Gustafsson, Claes (1998). What Kind of Morality is Trust? *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 3: 1, 6.
- Haavisto, Maritta (2010). Kehityskeskustelu monikulttuurisessa työyhteisössä. Teoksessa: Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen, 85–86, 88–89. Toim. Tea Seppälä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hackman, Michael & Craig Johnson (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen (2010). *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hartmann, Martin (2011). *Die Praxis des Vertrauens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hasel, Markus & Steven Grover (2017). An Integrative Model of Trust and Leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 38: 6, 849–862.
- Heiskanen, Heikki (2002). Johtamisen ammattietiikka. Teoksessa: Ammattien ja ansaitsemisen etiikka, 231. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Helle, Minna (2004). *Etätyö*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Holton, Judith (2001). Building Trust and Collaboration in a Virtual Team: Team Performance Management. *An International Journal* 7: 3/4, 37.
- Holtz, Brian C. (2013). Trust Primacy: A model of the Reciprocal Relations Between Trust and Perceived Justice. United States: *Journal of Management*. Saatavissa 13.2.2019: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206312471392>.
- Hsieh, Chia-Chun & Dan-Shang Wang (2015). Does Supervisor-Perceived Authentic Leadership Influence Employee Work Engagement Through Employee-Perceived Authentic Leadership and Employee Trust? *The International Journal of Human Resource Management* 26: 18, 23–29.
- Hulkkonen, Vesa (2016). Yhdentävä johtajuus: Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior.
- Humala, Iris (2007). Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Huuhka, Maisa (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyypä, Markku (2002). Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ilkonen, Mirjami (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level a Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, no 53. Publications of the University of Eastern Finland.
- Ilmonen, Kaj (toim.) (2000). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi.

Ilmonen, Kaj & Kimmo Jokinen (2002). Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.

Iordanoglou, Dimitra (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. North America: Journal of Leadership, Accountability and Ethics. Saatavissa 8.11.2019. <https://www.articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/648/601>

Isotalo, Pekka & Hanna Rajalahti (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa 27.8.2020: [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:2\(\(20\)JOHTAJAN\(\(20\)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN\(\(20\)\(AMMATILLINEN\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)/piste:b318](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:2((20)JOHTAJAN((20)VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN((20)(AMMATILLINEN((20)VUOROVAIKUTUS((20)/piste:b318).

Järvinen, Pekka (2009). Onnistu esimiehenä. 8. painos. Helsinki: WSOY pro.

Kahn, William (1998). Relational Systems at Work. In: Research in Organizational Behavior, vol. 20, 39–76. Eds. Larry L. Cummings & Barry M. Staw. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY pro.

Kaltiainen, Janne (2018). Dynamics of Trust, Fairness, Cognitive Appraisals, and Work Engagement in Organizational Changes: Development and Ment and Test of a Theoretical Model. Helsinki: University of Helsinki. Publications of the Faculty of Social Sciences 93.

Kaplan, Seth, Lia Engelsted, Xue Lei & Karla Lockwood (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. Journal of Business and Psychology 33: 3, 366–368.

- Karhapää, Sari-Johanna (2016). Management Change and Trust Development Process in the Transformation of a University Organisation. A Critical Discourse Analysis, nro 122. Joensuu: University of Eastern Finland.
- Keskinen, Jarkko & Kari Teräs (2008). Sosiaalinen pääoma ja luottamus: Miten tehdä näkymätön voimavara näkyväksi? Teoksessa: Luottamus, sosiaalinen pääoma, historia, 12–13. Toim. Jarkko Keskinen & Kari Teräs. Turku: Turun historiallinen yhdistys ry.
- Keskinen, Soili (2005). Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59.
- Kemppainen, Raija (2009). Liike-elämän näkökulma. Teoksessa: Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä, 121, 124. Toim. Johanna Laasonen & Mia Halonen. Kasvatusalan tutkimuksia 43. Jyväskylä: FERA Suomen kasvatus-tieteellinen seura ry.
- Kerkkänen, Mervi & Vuokko Niiranen (2014). Johtajan liikkumavaran rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa: Johtajana muutoksissa, 66–67. Toim. Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kinnunen, Tommi, Janne Herrala, Christian Perheentupa, Janne Aalto, Pekka Intke, Olli Ohrankämmen, Pekka Halonen, Pauli Pukaralammi, Rami Collin, Hannu Hyppönen, Jukka Pesonen, Jyrki Horila, Yrjö Lehtonen, Jukka Leskinen, Mikko Westersund & Juha Jokitalo (2012). Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Koivistoinen, Mari & Katri Pellinen (2014). Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa: Johtajana muutoksissa, 112–113, 118. Toim. Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Koivumäki, Jaakko (2008). Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Acta Universitatis Tamperensis 722. Tampere University Press.
- Korkala, Siru (2010). Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja C 298.
- Kotter, John (1990). Force For Change: How Leadership Differs from Management. New York: The Free Press.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner (1993). Credibility: How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kramer, Roderick M. (2009). Rethinking trust. Harvard Business Review 6: 69–77.
- Kröger, Vilma (2014). Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveystalouden keskijohdon johtamistyön mahdollistajana. Teoksessa: Johtajana muutoksissa, 134. Toim. Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuo, Feng-yang & Chia-ping Yu, (2009). An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-oriented Virtual Teams. Journal of Computer-Mediated Communication 14: 4, 849–850.
- Kuusela, Sari (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, Hannele (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Acta Wasaensia 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3.
- Lahti, Leena (2014). Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro.

- Laine, Nina (2008). Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academic Dissertation. Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1338.
- Laine, Nina (2009). Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Laine, Nina (2010). Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lammintakainen, Johanna (2014). Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat. Anna tilaa toimia. Teoksessa: Johtajana muutoksissa, 101, 103. Toim. Vuokko Niiranen, Minna Joensuu, Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen. Acta 253. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Larzelere, Robert E. & Ted L. Huston (1980). The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust. In Close Relationships. Journal of Marriage and the Family 42: 3, 595–604.
- Lee, Jaesub & Fredric Jablin (1995). Maintenance Communication in Superior-subordinate Work Relationships. Human Communication Research 22: 2, 220–257.
- Lewicki, Roy J. & Barbara B. Bunker (1996). Developing and Maintaining Trust on Work Relationships. In: Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 119–123, 131–132. Eds. Rederick Kramer & Tom Tyler. London: Sage Publications.
- Lewicki, Roy J., Edward, C. Tomlinson, & Nicole, Gillespie (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions. Journal of Management 32: 6, 994.

- Lewis, Richard D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 3rd Edition. Boston, London: Brealey Publishing.
- Lewis, Richard D. (2008). *Cultural Factors in International Business Relationships*. Saatavissa 5.5.2019: <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2013/09/Richard-Lewis-Award-Ceremony.pdf>.
- Lin, Nan (2001). *Social Capital. A theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luhmann, Niklas (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley and Sons.
- Luhmann, Niklas (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas (2014). *Vertrauen*. Konstanz. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 5. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maduka, Nnamdi Stanley, Helen Edwards, David Greenwood, Allan Osborne & Solomon Olusola Babatunde (2018). Analysis of Competencies for Effective Virtual Team Leadership in Building Successful Organisations. *Benchmarking: An International Journal* 25: 2, 704–709.
- Manka, Marja-Liisa (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, Marja-Liisa, Laura Bordi & Kirsi Heikkilä-Tammi (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin: kuntajohtamisen kuva. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemiasarjan julkaisu nro 88*. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy
- Manka, Marja-Liisa & Marjut Manka (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

- Mooijman, Marlon, Wilco W. van Dijk, Naomi Ellemers & Eric van Dijk (2015). Journal of Personality and Social Psychology. American Psychological Association 109: 1, 75.
- Mühlfried, Florian (2018). Introduction Approximating Mistrust. In: Mistrust, Ethnographic Approximations. 11. Ed. Florian Mühlfried. Bielefeld transcript Verlag.
- Mäki, Gitta (2010). Kehitystarvekartoitus: Monikulttuurisuusosaamisen arviointia ja tavoitteita työpaikoilla. Teoksessa: Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen, 81. Toim. Tea Seppälä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä (2005). Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenteet. Helsinki: Edita.
- Peters, Pascale, Laura den Dulk & Judith de Ruijter (2010). May I Work From Home? Views of the Employment Relationship Reflected in Line Managers' Telework Attitudes in Six Financial-Sector Organizations. Equality, Diversity & Inclusion 29: 5, 524, 528–529.
- Peterson, Robyn (1998). Respectives: Trust for Quality. The TQM Magazine 10: 6, 413.
- Phong, Le Ba, Lei Hui & Thanh Thanh Son (2018). How Leadership and Trust in Leaders in Foster Employees' Behavior Toward Knowledge Sharing. Social Behavior and Personality 46: 5, 705.
- Puttonen, Sampsa, Mervi Hasu & Krista Pahkin (2016). Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Quinn, Robert, Sue Faerman, Michael Thompson & Michael McGrant (1990). Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Reemtsma, Jan Philipp (2013). *Vertrauen und Gewalt. Versuch über eine besondere Konstellation der Moderne*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Reina, Dennis S. & Michelle L. Reina (1999). *Trust & Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Richardson, Julia (2010). Managing Flexworkers: Holding on and Letting Go. *Journal of Management Development* 29: 2, 140, 145–146.
- Rosanas, Josep & Manuel Velilla (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics* 44, 50.
- Rouhiainen-Neuhäusener, Maijastiina (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä studies in humanities*.
- Saari, Tiina (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press.
- Saarikoksi, Ville (2006). *Kehittämisen kulmakivet: Tuottavuus, luottamus, hyvinvointi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Saari, Mikael (2007). *Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen*. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership doctoral dissertation series, 2007/2.
- Saari, Mikael ja Pauli Aalto-Setälä (2007). *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Kirjapaja.

- Salminen, Ari (2008). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.
- Salminen, Ari (2016). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3. 4. uudistettu ja laajennettu painos.
- Savolainen, Taina (2013). Trust Building in e-Leadership: Important Skill for Technology. Mediated Management in the 21st Century. Thailand: Bangkok University.
- Savolainen, Taina, Palmira Lopez-Fresno & Mirjami Ikonen (2014). Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships: Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *Electronic Journal of Knowledge Management* 12: 4, 232–234, 238.
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seligman, Adam B. (1997). *The Broplem of Trust*. Princeton: Princeton University Press.
- Seppälä, Tuija (2012). Trust Building and Cooperation in Supervisor-Subordinate Relationship and Work Units. University of Helsinki.
- Sias, Patricia (2009). *Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Sinisammal, Janne (2011). Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen: Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. University of Oulu.

- Six, Frédérique F. & Leo W. J. C. Huberts (2008). Judging a Public Official's Integrity. In: *Ethics and Integrity of Governance. Perspectives Across Frontiers*, 65–69. Eds. Leo W. J. C. Huberts, Jeroen Maesschalck & Carole L. Jurkiewicz, Cheltenham: Elgar.
- Stringer, Leronardo (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization: Review* 6: 2, 125–142.
- Suonsivu, Kaija (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Unipress cop.
- Sydow, Jörg (1998). Understanding the Constitution of Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. In: *Trust Within and Between Organizations*, 35. Eds. Christel Lane & Reinhard Bachmann. New York: Oxford University Press Inc.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.
- Sztompka, Piotr (1999). *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Talib, Mirja-Tytti (2005). *Eksotiikkaa vai ihmisarvoa. Opettajan monikulttuurisesta kompetenssista*. Turku: Suomen kasvatustieteellinen Seura.
- Telaranta, Seija (1997). *Hoitotyön hallinto*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

- Tilastokeskus (2020). Ulkomaalaiset työnhakijat. Saatavissa 13.10.2020:
http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyonv__kk/stat-fin_tyonv_pxt_1208.px/table/tableViewLayout1/.
- Tokuda, Yasuharu & Takashi Inoguchi (2008). Interpersonal Mistrust and Unhappiness Among Japanese People. *Social Indicators Research* 89: 2, 351.
- Tooby, John & Leda Cosmides (2005). Conceptual Foundations of Evolutionary Psychology. In: *The Handbook of Evolutionary Psychology*, 58–59. Ed. David M. Buss. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Torraco, Richard J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4: 3, 356.
- Työ ja elinkeinoministeriö (2012). Työelämän kehittämisstrategia. Saatavissa 11.2.2017:
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=4622>.
- Uslaner, Erik M. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Maryland: University of Maryland, College Park.
- Vartiainen, Matti, Niina Kokko & Marko Hakonen (2004). Hallitse hajautettu organisaatio: Ajan paikan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Viinamäki, Olli-Pekka & Marja Katajamäki (2015). Luottamuksesta elinvoimaa kunnille. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisusarja. Julkaisu nro 87. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- Viitala, Riitta & Elina Jylhä (2010). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

- Vähäsantanen, Katja, Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto (2017). Ammatillinen toimijuus, Rakenne, mittari ja tuki: Ammatillinen toimijuus työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Waldron, Vincent (1991). Achieving Communication Goals in Superior–Subordinate Relationships. The Multifunctionality of Upward Maintenance Tactics. *Communication Monographs* 58: 3, 289–306.
- Wason, Peter C. (1960). On the Failure to Eliminate Hypothesis in a Conceptual Task. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology* 12: 3, 129–140.
- Weeks, Dudley (1994). *The Eight Essential Step to Conflict Resolution: Presevering Relationships at Work, at Home, and in the Community*. New York: Tarcher Master Mind Editions.
- Willemyns, Michael, Cynthia Gallois & Victor Callan (2003). Trust Me, I'm Your Boss: Trust and Power in Supervisor–Supervisee Communication. *International Journal of Human Resource Management* 14: 1, 126.
- Yrle, Augusta, Sandra Hartman & William Galle (2002). An Investigation of Relationships Between Communication Style and Leader-Member Exchange. *Journal of Communication Managment* 6: 3, 258–259.
- Zhang, Zhen, Mo Wang & Junqi Shi (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal* 55: 1, 111–130.

LIITE 1: Eri tutkijoiden käsityksiä luottamuksen sisällöstä (mukaillen Laaksonen: 2008: 50).

Whetten, Cameron & Woods 1993	<ul style="list-style-type: none"> • avoimuus • huolehtivaisuus • oikeudenmukaisuus • pätevyys • suoritusvarmuus
Cufaude 1995	<ul style="list-style-type: none"> • lupausten ja sitoumusten pitäminen • ohjaus ja visio • pätevyys saada työtehdyksi • roolien ja vastuiden selkeys • selkeät ja jaetut tavoitteet • syvät ja laadukkaat ihmissuhteet • viestinnän joustavuus, ajoitus ja oikea-aikaisuus
Iivonen & Harisalo 1997	<ul style="list-style-type: none"> • arvostus • avoin tiedonvälitys • johdon käytös • keskinäinen tuki • luovuus • mahdollistava johtaminen • oikeudenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen liittyviä odotuksia, tuntemuksia ja tekoja, joita yhteisön jäsenet kohdistavat toisiinsa • vastuun ja päättäväisyyden jakaminen
Nooteboom 2002	<ul style="list-style-type: none"> • hyväntahtoisuuteen luottaminen (roolimallit) • luottaminen ihmisen käyttäytymiseen • materiaallinen luottaminen (panokset, keinot) • omistautumiseen luottaminen (esim. huomio, huolehtiminen, ajan antaminen) • pätevyyteen luottaminen (esim. kyvykkyys, taidot, tiedot, kielitaito, teknologia) • rehellisyyteen luottaminen (totuudellisuus) • tarkoitukseen luottaminen (esim. päämäärät, tarkoitukset) • tiedotukseen, neuvontaan, informaatioon luottaminen
Bachmann 2003	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöön luottaminen • instituutioon luottaminen • sosiaalisiin ja toiminnan rakenteisiin luottaminen
Bibb & Kourdi 2004	<ul style="list-style-type: none"> • anteeksi antaminen • avoin, suora ja väärentämätön viestintä • henkilökohtainen kontakti • henkilökunnan pätevyys • positiivinen aikomus • prosessien tukeminen • sovittu, mitä ihmisten on saatava aikaan ja miten he sen tekevät

LIITE 2: Miten esimies saa saavutettua alaistensa luottamuksen ja mitkä ne keinot ovat?

Wason 1960	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus
Blau 1964	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus
Luhmann 1979, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikoinnin avulla, mutta sen oletetaan olevan läsnä jo ennen tätä
Kouzes & Posner 1993	<ul style="list-style-type: none"> • arvostus • hyvän työilmapiirin ylläpitävä • kehittävä • luovuus • palveleva • vakuuttavuus
Lewicki & Bunker 1996	<ul style="list-style-type: none"> • oppimalla tuntemaan toinen henkilö paremmin
Seligman 1997	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöön luotetaan, koska se luo tulevaisuuden tähän hetkeen esim. työ-sopimus
Annison & Wilford 1998	<ul style="list-style-type: none"> • luovuus
Gustafsson 1998	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus
Peterson 1998	<ul style="list-style-type: none"> • omalla käyttäytymisellä • sopimuksen pitäminen
Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> • syntyy vasta muiden keinojen käyttämisen jälkeen, pakon edessä
Reina & Reina 1999	<ul style="list-style-type: none"> • avoin vuorovaikutus (positiivisten ja negatiivisten asioiden käsittely) • palautteen anto • rehelliset puheet ja teot • toisiinsa tutustuminen myönteisten asioiden kautta
Ilmonen 2000	<ul style="list-style-type: none"> • avoimuus • oikeudenmukaisuus • sanansa pitäminen • totuuden puhuminen • yhteiskunnan heikommista huolehtiminen
Holton 2001	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen ammattitaito ja asiantuntemus
Willemyns, Gallois & Callan 2003	<ul style="list-style-type: none"> • keskustelu työnteon ulkopuolisista asioista
Bibbi & Kourdi 2004	<ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu rehellisesti ja positiivisesti • henkilökohtainen kommunikointi • tavoitteiden asettaminen yhdessä henkilöstön kanssa • työtehtävissä tukeminen
Keskinen 2005	<ul style="list-style-type: none"> • annettujen lupausten konkretisoituminen • alaisten huomioiminen ja puolia pitäminen • avoin kommunikointi • esimiehen ennakoiva ja johdonmukainen käyttäytyminen • esimies ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon • hienotunteisuus alaisia kohtaan • laadukas johtaminen • oikeudenmukainen kohtelu • palautteen antaminen oikeaan aikaan • positiivinen kommunikointi • päätöksiin liittyvät täsmennykset perusteluineen • rehellisyys • säännöllinen ja selkeä tiedottaminen • työntekijöistä välittäminen • töiden delegointi • vastuun jakaminen

	<ul style="list-style-type: none"> • viestintä
Mäkipeska & Niemelä 2005	<ul style="list-style-type: none"> • alaisten motivointi • autetaan päämäärän saavuttamisessa • avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä • henkilökunta mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon • henkilöstön johtaminen • kommunikointi • omantyyön kehittämisen kokeminen tärkeäksi työyhteisölle • omilla teoillaan • osaamisen johtaminen • pelisäännöt • päämäärän asettaminen • tiedonvälitys • toimiva organisaatorakenne • toimiva viestintä • toimivat prosessit • työhyvinvointiin panostus • työyhteisösopimuksen laatiminen • vastuun antaminen • yhteiset pelisäännöt
Talib 2005	<ul style="list-style-type: none"> • eri kulttuurien tapojen ymmärtäminen
Dietz & Den Hartog 2006	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutus
Lewis 2006	<ul style="list-style-type: none"> • eri kulttuurien toimintatapojen ymmärtäminen • kaikkien arvostus • kuunteleminen • selkeä viestiminen • selvien päämäärien ja tavoitteiden asettelu • toimia tiimin tavoitteiden asettamisen mukaan
Saarikoski 2006	<ul style="list-style-type: none"> • asioiden kertominen luottamuksellisesti • omien heikkouksiensa myöntäminen • rakentavan palautteen antaminen hyvässä hengessä • työn arvostus • vastuun antaminen • vilpittömän vuorovaikutus • yhteiset pelisäännöt
Stinger 2006	<ul style="list-style-type: none"> • alaisen työn ja ajattelutavan kunnioitus • kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen • kommunikointi • työssä tukeminen
Humala 2007	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikointi • laskelmointi • samaistuminen • tiedon saanti
Manka, Marja-Liisa 2007	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaistensa työtehtävistä • esimies on tukena elämän vaikeissa tilanteissa • henkilökunta mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon • yhteiset pelisäännöt
Koivumäki 2008	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen kiinnostus alaisten työtä kohtaan • esimiehen tuki • luottamus on ansaittava
Laaksonen 2008	<ul style="list-style-type: none"> • alaistensa hyvinvoinnista välittävä • avoimuus • ei liikaa kontrollointia

	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen koulutustaso, aikaisemmat työkokemukset ja työhön kuuluvat tehtävät • helposti lähestyttävä esimies • lupauksen pitäminen • ohjaus, valvonta ja havainnointi tuo epäsuorasti luottamusta • oikeudenmukaisuus • rehellisyys • tuki ja kannustus • usko alaistensa kykyihin
Laine 2008	<ul style="list-style-type: none"> • aika • alaisilla mahdollisuus kertoa esimiehelle asioistansa, ideoistansa • avoimuus • esimiehen apu sitä pyydettyäessä • esimiehen on luotettava, että työntekijä tekee työtehtävänsä • esimiehen tuki • nopea viestiminen • oikeudenmukaisuus • rehellisyys • sopimusten pitäminen • tieto • tunne • työn osaaminen • työntekijän perehdyttäminen • vastuullisten työtehtävien anto • viestintä
Aarnikoivu 2010	<ul style="list-style-type: none"> • alaisen arvostus • alaisten tukeminen • alaisten yksilöllinen huomioiminen • asioista keskustelu rakentavassa hengessä • esimiehen on työyhteisön keulakuva ja suunnan näyttäjä • esimies tavoittelee organisaation yhteistä etua • johdonmukainen toiminta • kommunikointi • luottaa alaisten itsenäisiin ratkaisuihin • omien roolien tiedostaminen, odotukset ja toimiminen hyväksyttävästi niiden mukaisesti • päätösten perusteleminen • tiedottaa organisaation strategiasta ja visiosta • työntekijöiden kuunteleminen • vastuun jakaminen • virheiden myöntäminen ja niiden korjaaminen, jos mahdollista
Haavisto 2010	<ul style="list-style-type: none"> • keskustelun sävy ei saa olla leimaava, ulkopuolinen tai häpäisevä
Harisalo & Miettinen 2010	<ul style="list-style-type: none"> • voimavarojen jakaminen toisten kanssa • vuorovaikutus • yhteiset pelisäännöt
Kalliomaa & Kettunen 2010	<ul style="list-style-type: none"> • fyysinen ja henkinen läsnäolo • huomioida sanomaton viestintä • tunteiden kurissapitäminen
Laine 2010	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen omilla teoilla • esimerkillinen ja rehellinen käyttäytyminen • esimies kertoo itsestään • luottamuksen mukainen käytös • oikeudenmukaisuus • palautteen antaminen

	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöille haasteellisten työtehtävien antaminen (sopivassa suhteessa jaksamisen ja työn määrän kanssa)
Sinisammal 2011	<ul style="list-style-type: none"> • esimies pitää keskusteluissa negatiiviset asiat ulkopuolella • positiiviset asiat yritetään hyödyntää
Aira 2012	<ul style="list-style-type: none"> • aikaa viestinnälle • esimiehen ammattitaito ja asiantuntemus • osapuolten ammattitaito ja sen laatu • päätavoitteiden ja välitavoitteiden asettaminen • työhön liittyvistä asioista ja päätöksistä keskustelu • vuorovaikutus
Seppälä 2012	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus • oman työn suunnittelu ja hallinta
Colquitt, LePine, Wesson 2013	<ul style="list-style-type: none"> • rehelliset puheet ja lupaukset
Holtz 2013	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus
Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014	<ul style="list-style-type: none"> • arvostus työntekijöitä kohtaan • omaan työhön vaikuttaminen
Kerkkänen & Niiranen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • joustavuus, ei menetetä luottamusta pienten erimielisyyksien tai tekemättä jättämisten takia • tekemisten ja päätösten kautta • työhön sitoutuminen
Koivistoinen & Pellinen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä viestintä
Lahti 2014	<ul style="list-style-type: none"> • sanojen, käyttäytymisen ja eleiden yhdenmukaisuus
Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • viestintä
Hsieh & Wang 2015	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen kiinnostus alaisten töistä • tehdyn työn arvostus
Viinamäki & Katajamäki 2015	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikointi • oikeudenmukaisuus • tasapuolisuus • yhteiseen tavoitteeseen ponnistelu • yhteistyö
Karhapää 2016	<ul style="list-style-type: none"> • tasapuolisuus • yhteistyö
Puttonen, Hasu, Pahkin 2016	<ul style="list-style-type: none"> • alaisen auttaminen • kaikilla mahdollisuus olla mukana suunnittelemassa tai ilmaisemassa omat mielipiteensä • kommunikointi • päätösten ja toimenpiteiden perusteleminen • viestiminen riittävän usein
Isotalo & Rajalahti 2017	<ul style="list-style-type: none"> • kertomalla alaiselle työn ulkopuolisia asioita • vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen • vuorovaikutus
Phong, Hui & Son 2018	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon jakaminen, etenkin muutoksessa
Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä, Eteläpelto 2017	<ul style="list-style-type: none"> • hyvien työpuitteiden luominen
Kaplan, Engelsted, Lei & Lockwood 2018	<ul style="list-style-type: none"> • etätöiden salliminen
Maduka, Edwards, Greenwood, Osborne & Babatunde 2018	<ul style="list-style-type: none"> • alaisen työn tunteminen • esimiehen ja alaisen väliset kahdenkeskiset tapaamiset

LIITE 3: Luottamuksen puutteen vaikutukset.

Dirks & Ferrin 2001	<ul style="list-style-type: none"> • työhyvinvointi heikkenee
Yrle, Hartman & Galle 2002	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikointi vähenee • työntekijät eivät puhu ongelmatilanteista
Bibb & Kourdi 2004	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen työ voi olla turhaa • heijastuu epäluottamuksena muita henkilöitä kohtaan • lisää johtamiseen käytettyjä kustannuksia
Keskinen 2005	<ul style="list-style-type: none"> • alaiset eivät siedä epävarmuutta • innovatiivisuus laskee • työntekijät eivät sitoudu organisaatioon • työntekijät eivät uskalla ottaa riskejä, eikä kokeilla uusia ideoita • työntekijöillä ei ole motivaatiota tehdä työtä • työssä ei viihdytä
Covey & Merrill 2008	<ul style="list-style-type: none"> • kulut nousevat
Koivumäki 2008	<ul style="list-style-type: none"> • virheistä ei uskalleta kertoa
Laaksonen 2008	<ul style="list-style-type: none"> • sairaslomat • työmotivaatio laskee • työn tulokset laskevat • työntekijä ei saa vaativampia tehtäviä • työntekijä kokee epäonnistuneensa • uuden työpaikan etsiminen • uupuminen • yhdessä tekeminen vähentyy
Laine 2008, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut vähenevät • etääntyminen • kulut nousevat • motivaatio työntekoon laskee • muiden ihmisten epäily • ongelmatilanteissa ei uskalleta kääntyä esimiehen puoleen • tehokkuus laskee • tunne arvostuksen saamisesta laskee • työtyytyväisyys laskee • uuden työpaikan etsiminen • yhteistyön haluttomuus
Harisalo & Miettinen 2010	<ul style="list-style-type: none"> • henkilö epäilee kaikkia • ei oteta muiden henkilöiden mielipiteitä huomioon • ei oteta vastuuta töistä • epäluottamuksen selvittämiseen kuluu resursseja • ihmiset lakkaavat välittämästä • ihmisten poissulkeminen elämästään • ihmiset varovat puheitaan • innovatiivisuus laskee • kehittämishalu vähenee • kommunikointi ei onnistu • käyttäytyminen muuttuu erilaiseksi • oikean tiedon ohittaminen • passiivisuus lisääntyy • pääasiallinen käyttäytyminen leviää myös muihin henkilöihin • työhyvinvointi huononee

	<ul style="list-style-type: none"> • työn tehokkuus laskee • vihamielisyys • välttelee ja pelkää toista ihmistä
Aira 2012	<ul style="list-style-type: none"> • asioiden sopiminen aina kirjallisena
Seppälä 2012	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden eriarvoinen kohtelu
Ikonen 2013	<ul style="list-style-type: none"> • epäluottamus leviää
Hakonen, Hakonen, Nyman & Ylikorkala 2014	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijät eivät kehity työsssänsä • työntekijät eivät toimi organisaation strategian mukaisesti
Kerckänen & Niiranen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • alaiset kokevat esimiehen olevan tyytymätön heidän työhönsä • esimiehen kommentit tulkitaan moitteiksi
Luhmann 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmissuhteet vähentyvät
Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • epäluottamus leviää • työpaikkakiusaaminen
Viinamäki & Katajamäki 2015	<ul style="list-style-type: none"> • ahdistuneisuus • auttamisen halu häviää • elämän hallinnan ongelmat lisääntyvät • etääntyminen muista henkilöistä • innovatiivinen työote katoaa • liiketoiminta heikkenee • muiden henkilöiden epäily • organisaation kehittäminen pysähtyy • päätöksenteko hidastuu • päätöksiin sitoutuminen vähentyy • riskinotto vähenee • työhyvinvointi heikkenee • työhön tarttuminen on hankalaa • työn tekeminen muuttuu suorittamiseksi ilman mukavuuden tunnetta • yhteistyön haluttomuus • ärtyneisyys, huonotuulisuus, viha
Isotalo & Rajalahti 2017	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikointi vähenee • työntekijät eivät puhu ongelmatilanteista
Mühlfried 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmissuhteet vähentyvät

LIITE 4: Luottamusta heikentävät tekijät.

Elangovan & Xie 2000	<ul style="list-style-type: none"> • pelko esimiestä kohtaan
Willemyns, Gallois & Callan 2003	<ul style="list-style-type: none"> • ylhäältä alas käskyttäminen
Aarnikoivu 2010	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen roolia ei ole määritelty selkeästi
Laine 2010	<ul style="list-style-type: none"> • lupausten unohtuminen • toisten asioiden kertominen eteenpäin
Peters, den Dulk & de Ruijter 2010	<ul style="list-style-type: none"> • etätyö • vähäinen yhteyden pito
Aira 2012	<ul style="list-style-type: none"> • ristiriidat ja vaikeat tilanteet • vapaa-ajalla asiaton kommentointi omasta työpaikasta • yhdessä asetetut tavoitteet eivät toteudu • yhdessä työskentely ei onnistu
Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • huono, puutteellinen, loukkaava viestintä tai ei viestintää ollenkaan • työpaikkakiusaaminen
Mooijman, van Dijk, Ellersmers & van Dijk 2015	<ul style="list-style-type: none"> • pelottelu • rangaistukset
Viinamäki & Katajamäki 2015	<ul style="list-style-type: none"> • ammattitaidon ja työmoraalin puute • epäasiallinen viestintä ja käyttäytyminen • epärehellinen puhe • oman edun tavoittelu • omien virheiden kieltäminen • piittaamattomuus • sanaharkat ja riidat • sanojen ja tekojen erilaisuus • turhat lupaukset • valehtelu
Salminen 2016	<ul style="list-style-type: none"> • tehtävien hoitamatta jättäminen
Hasel & Grover 2017	<ul style="list-style-type: none"> • pelottelu • rangaistukset
Kaplan, Engelssted, Lei & Lockwood 2018	<ul style="list-style-type: none"> • etätyö • vähäinen yhteyden pito

LIITE 5: Luottamuksen takaisin saannin keinot.

Coleman 1998	<ul style="list-style-type: none"> • luottamusta lisäävät teot
Mäkipeska & Niemelä 2005	<ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamalla organisaation rakenteisiin, prosesseihin, johtamisjärjestelmään, työpaikan sisäisiin kulttuureihin
Keskinen 2005	<ul style="list-style-type: none"> • asioiden tiedottaminen hyvissä ajoin • rehellisyys • sopivassa suhteessa haasteita työhön • tiimien omat palaverit • työhön tarvittavat resurssit kuntoon • työnkuvien selkeyttäminen • työolojen parantaminen • oikeudenmukainen työnjako
Covey & Merrill 2008	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisen ratkaisun löytäminen ongelmiin
Aarnikoivu 2010	<ul style="list-style-type: none"> • uskallettava kohdata tuntematon
Harisalo & Miettinen 2010	<ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu, jossa jokaisella on oikeus puhua ja kuunnella • halu saavuttaa vuorovaikutuksellinen ilmapiiri • hyvässä hengessä käydyt väittelyt • kaikkien sitoutuminen työilmapiirin parantamiseksi • luottamuksen puutteeseen varhaisessa vaiheessa puuttuminen • osapuolet keskustelevat luottamuksen menettämisen syistä • ulkopuolinen asiantuntija selvittämään ongelmaa • unohdettava vanhat ongelmat • vanhat ongelmatilanteet unohdetaan ja niistä ei enää puhuta
Laine 2010	<ul style="list-style-type: none"> • anteeksipyyntö • positiiviseen sävyyn keskustelut • yhteisen ratkaisun löytäminen
Aira 2012	<ul style="list-style-type: none"> • vaikeiden tilanteiden ja ristiriitojen selvittäminen
Kuusela 2013	<ul style="list-style-type: none"> • ei turhia lupauksia • kannustaminen • kuunteleminen • läsnäolo
Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen 2014	<ul style="list-style-type: none"> • avoin ja rehellinen toiminta • empatia • negatiivisen palautteen antaminen rakentavassa sekä hyvässä hengessä • toisen henkilön arvostus
Viinamäki & Katajamäki 2015	<ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu • molempien arvomaailmaan sopiva yhteinen tavoite